

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DAN KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**( Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta )**



**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana ( S1 )  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusunoleh :  
**Muhammad Fauzan Baihaqi**  
**C2A003074**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2010**

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muhammad Fauzan Baihaqi

Nomor Induk Mahasiswa : C2A 003 074

Fakultas / Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Judul Skripsi : **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAPKEPUASAN KERJA DAN KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**  
**(StudiPada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Cabang Yogyakarta)**

Dosen Pembimbing: Dr. Suharnomo, M.Si.

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing Skripsi

Semarang, 22 Juli 2010

Dr. Suharnomo, M.Si.

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

NamaPenyusun : Muhammad FauzanBaihaqi

NomorIndukMahasiswa : C2A 003 074

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

JudulSkripsi :Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan  
Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai  
Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia  
Indonesia Area Yogyakarta)

Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 24 Agustus 2010.

Tim Penguji :

Tanda Tangan :

1. Dr. Suharnomo, MSi. (.....)

2. Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, MT. (.....)

3. Dr. AhyarYuniawan, MSi. (.....)

**Karya ini saya persembahkan untuk :**

Bapak, Ibu , adik-adik dan kekasih saya tercinta....

Terima kasih untuk setiap doa yang kalian panjatkan kepada Allah untukku....

Terima kasih untuk semua kesabaran yang tak ada habisnya....

Terima kasih telah menjadikan hidupku berarti selama ini....

Semoga kelak aku bisa membalas semua kebaikan kalian....

Amin....

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Muhammad Fauzan Baihaqi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Cabang Yogyakarta), adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Semarang, 29 Juli 2010

Yang membuat pernyataan,

Muhammad Fauzan Baihaqi  
NIM. C2A 003 074

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT Yudhistira Galia Indonesia Area Yogyakarta. Sampel yang diperoleh sebanyak 101 responden. Sesuai dengan tujuan di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan lima hipotesis Hipotesis pertama, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan komitmen organisasi. Hipotesis kedua, komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. Hipotesis keempat, komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan. Hipotesis kelima, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan. Untuk memudahkan pemecahan masalah, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur dan *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian ini adalah: gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Saran-saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menambah sampel dan memperluas cakupan penelitian, mempertimbangkan variabel-variabel lain yang masih erat kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

## KATA PENGANTAR

Saya bersyukur kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Saya menyadari bahwa skripsi yang saya tulis ini bukan merupakan suatu yang instan. Namun merupakan buah dari suatu proses yang relatif panjang, menyita segenap waktu, tenaga dan pikiran. Penulisan skripsi ini saya lakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Yang pasti, tanpa segenap doa dan dukungan dari berbagai pihak mustahil saya sanggup untuk menyelesaikan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati, ucapan terima kasih saya berikan kepada:

1. Dr. H. Mochammad Chabachib, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNDIP
2. Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi
3. Drs. H. Susilo Toto Rahardjo, MT selaku dosen penguji
4. Dr. Ahyar Yuniawan, M.Si selaku dosen penguji
5. Dra Rini Nugraheni selaku dosen wali
6. Ir. H. Fauzi Ramli, MM selaku pimpinan PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta
7. Segenap karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta
8. Segenap dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNDIP
9. Bapak, Ibu, Adik-Adik saya dan teman-teman saya yang tercinta.

Semarang, 26 Agustus 2010

Muhammad Fauzan Baihaqi

NIM. C2A003074

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Pengesahan Kelulusan Ujian .....	iii
Halaman Pernyataan Orisinalitas Skripsi .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel dan Daftar Bagan .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Sistematika Penulisan.....	14

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Landasan Teori .....	15
2.1.1 Gaya Kepemimpinan .....	15
2.1.1.1 Teori Kepemimpinan .....	16
2.1.1.2 Tipologi Kepemimpinan .....	19
2.1.2 Kinerja .....	24
2.1.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	27
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	31
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	34
2.1.4 Komitmen Organisasi .....	37
22.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	41



2.2 Hubungan Antar Variabel .....	47
2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi .....	47
2.2.2 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja .....	49
2.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja .....	50
2.2.4 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan .....	52
2.2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan .....	53
2.3 Penelitian Terdahulu .....	56
2.4 Kerangka Pemikiran .....	58
2.5 Formulasi Hipotesis .....	59

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	60
3.1.1 Gaya Kepemimpinan .....	60
3.1.2 Komitmen Organisasi .....	61
3.1.3 Kepuasan Kerja .....	62
3.3.2 Kinerja .....	62
3.2 Populasi dan Sampel .....	63
3.3 Sumber Data Penelitian .....	64
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	65
3.4.1 Kuesioner .....	65
3.4.2 Wawancara langsung .....	66
3.4.3 Metode Dokumentasi .....	66
3.5 Metode Analisis Data .....	67
3.5.1 Uji Kualitas Data .....	67
3.5.1.1 Uji Validitas .....	67
3.4.1.2 Uji Reliabilitas .....	67
3.5.2 Uji Asumsi Klasik .....	68
3.5.2.1 Uji multikolinearitas .....	68
3.5.2.2 Uji Normalitas .....	69
3.5.2.3 Uji Heterokdestisitas .....	69

3.5.3 Pengujian Hipotesis .....	70
3.5.4 Uji Deteksi Pengaruh Mediasi (Intervening) .....	71

## **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian .....	73
4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan .....	73
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	76
4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan .....	77
4.1.4 Bidang Usaha Yudhistira .....	77
4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan .....	78
4.1.6 Daftar Jumlah Karyawan .....	80
4.2 Deskripsi Umum Responden Penelitian .....	81
4.2.1 Kuesioner Responden .....	81
4.2.2 Deskripsi Usia Responden .....	82
4.2.3 Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	83
4.2.4 Deskripsi Tingkat Pendidikan Terakhir Responden .....	84
4.2.5 Deskripsi Bagian Pekerjaan Responden .....	85
4.2.6 Deskripsi Masa Kerja/ Lama Bekerja Responden .....	86
4.3 Analisa Data .....	87
4.3.1 Hasil Uji Kualitas Data .....	87
4.3.1.1 Hasil Uji Validitas .....	87
4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	88
4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	89
4.3.2.1 Hasil Uji Multikolinieritas .....	89
4.3.2.2 Hasil Uji Normalitas .....	90
4.3.2.3 Hasil Uji Heteroskedastitas .....	91
4.3.3 Pengujian Hipotesis .....	92
4.3.3.1 Pengujian hipotesis 1 .....	93
4.3.3.2 Pengujian hipotesis 2 dan 3 .....	94
4.3.3.3 Pengujian hipotesis 4 dan 5 .....	95

4.3.4 Hasil Uji Pengaruh Mediasi (Intervening) .....	97
4.3.4.1 Mendeteksi Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan .....	98
4.3.4.1 Mendeteksi Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan .....	99
4.3.5 Pembahasan .....	101
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	104
5.2. Keterbatasan .....	106
5.3. Saran .....	108
DAFTAR PUSTAKA .....	109
LAMPIRAN .....	114

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.6.....	Daftar Jumlah Karyawan PT. Yudhistira Area Yogyakarta Th. 2010	80
Tabel 4.2.1 .....	Rincian Penyebaran Kuesioner	82
Tabel 4.2.2 .....	Statistik Deskriptif Usia Responden	82
Tabel 4.2.3 .....	Statistik Deskriptif Jenis Kelamin Responden	83
Tabel 4.2.4 .....	Statistik Deskriptif Pendidikan Terakhir Responden	84
Tabel 4.2.5 .....	Statistik Deskriptif Bagian Pekerjaan Responden	85
Tabel 4.2.6 .....	Statistik Deskriptif Masa Kerja Responden di Perusahaan	86
Tabel 4.3.1.1 .....	Hasil Uji Validitas Data	88
Tabel 4.3.1.2 .....	Hasil Uji Reliabilitas Data	88
Tabel 4.3.2.1 .....	Hasil Uji Multikolinieritas	89
Tabel 4.3.2.2 .....	Hasil Uji Gletser	91
Tabel 4.3.4.1 .....	Hasil Analisis Regresi Hipotesis Pertama	93
Tabel 4.3.3.2 .....	Hasil Analisis Regresi Hipotesis Kedua dan Ketiga	94
Tabel 4.3.3.3 .....	Hasil Analisis Regresi Hipotesis Keempat dan Kelima	96

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.4.1 .....	Kerangka Pemikiran Teoritis	58
Bagan 2.1.5 .....	Struktur Organisasi PT. Yudhistira Area Cabang Yogyakarta	79

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1.....	Kuisisioner Penelitian	114
LAMPIRAN 2.....	Tabulasi Kuesioner	118
LAMPIRAN 3.....	Output Uji Kualitas Data (Validitas Dan Reliabilitas)	123
LAMPIRAN 4.....	Output Uji Asumsi Klasik	126
LAMPIRAN 5.....	Output Uji Hipotesis	131

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama

terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001).

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) serta Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000 : 444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl,

1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi



dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller et.al.,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989)

mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Pinder (1984) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Blakely (1993) membuktikan bahwa pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang

karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. menurut Bass (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu : (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Luthans (1995) sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka

kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu : (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Moncreif (1997) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Maka dari itu semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

PT. Yudhistira Ghalia Indonesia adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang penerbitan dan percetakan, berlokasi pusat di kawasan industri Bojongkerta, Ciawi – Bogor. Sebagai Perusahaan penerbitan dan percetakan, PT. Yudhistira Ghalia Indonesia menyadari sepenuhnya bahwa komitmen dan

profesionalisme pelayanan sangatlah diperlukan. Produk-produk PT. Yudhistira Ghalia Indonesia sebagian besar adalah buku-buku pelajaran mulai dari tingkat Tk, SD, SMP, SMK, SMA serta buku-buku perguruan tinggi. Selain itu PT. Yudhistira Ghalia Indonesia juga memproduksi buku-buku ilmiah umum, buku keagamaan dan buku terjemahan.

Dengan semakin majunya dunia pendidikan, maka kebutuhan akan buku pun terus meningkat. PT. Yudhistira Ghalia Indonesia mempunyai semboyan "*melayani lebih baik dan lebih baik*", semboyan inilah yang ingin diterapkan di seluruh jajaran perusahaan. Untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat secara terus-menerus akan suatu produk tidaklah mudah, maka dari PT. Yudhistira Ghalia Indonesia selalu berupaya meningkatkan kualitas produk buku-bukunya, menjaga kelancaran pendistribusian serta selalu mengedepankan pelayanan yang bagus. PT. Yudhistira Ghalia Indonesia memiliki visi untuk mendharmabaktikan diri pada dunia buku pendidikan serta berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Untuk itu PT. Yudhistira Ghalia Indonesia selalu berusaha menciptakan buku bermutu untuk memenuhi sarana pendidikan serta memberikan pelayanan terbaik melalui jaringan distribusi yang kuat dan luas.

Obyek pada penelitian ini adalah kantor area pemasaran PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. Lingkup pemasaran dari kantor area ini tidak hanya seputar Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) saja, namun juga terdapat kantor-kantor cabang di kota-kota lain seperti Solo, Magelang dan Purwokero.

Kantor-kantor cabang perusahaan ini merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang kepala cabang. Di dalamnya terdapat beberapa staf dalam bidang administrasi dan gudang, sales supervisor dan salesman. Para salesman dan sales supervisor inilah yang terjun langsung dan bertatap muka dengan konsumen, mereka menjadi ujung tombak penjualan dari PT. Yudhistira Ghalia Indonesia.

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada karyawannya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya. Komitmen karyawan diindikasikan menjadi pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, kita ketahui bahwa permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi pada dasarnya merupakan masalah yang rumit karena menyangkut masalah individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda, tidak banyak orang yang mendapatkan kepuasan atas kompensasi dan penghargaan yang mereka harapkan, tidak banyak pula orang yang mempunyai kesempatan mengekspresikan diri dan merasakan kebebasan atas kendali yang dinikmati saat dia bekerja. Permasalahan-permasalahan individu dalam organisasi seperti itulah yang harus menjadi perhatian dari seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok. Fleksibilitas pemimpin dalam pendekatan terhadap masalah-masalah individu ini nantinya dapat menjadi dasar untuk mengoptimalkan kinerja serta merancang sistem organisasi yang lebih baik.

Dari tinjauan singkat PT. Yudhistira Ghalia Indonesia tersebut di atas dapat kita ketahui bahwa orientasi perusahaan tertuju pada pemberian pelayanan terbaik dan kinerja yang profesional. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus mampu memaksimalkan potensi setiap karyawannya, menjadi panutan dan memberi semangat Wilayah pemasaran yang dibagi menjadi beberapa cabang otomatis tidak mampu jika hanya dikendalikan satu orang pemimpin. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan memudahkan tugas pemimpin dalam pengendalian kinerja.

Sebagian besar karyawan kantor pemasaran PT Yudhistira Area Yogyakarta bekerja sebagai salesman dan selebihnya di bidang administrasi dan gudang. Salesman menjadi ujung tombak perusahaan, mereka bekerja berdasarkan target penjualan yang ingin dicapai oleh perusahaan, mereka juga memiliki jam kerja yang fleksibel yang tidak mengharuskan berada di kantor setiap hari. Mengingat salesman sebagai ujung tombak perusahaan, seorang pemimpin tentunya harus bisa mempengaruhi para salesman ini untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi.

Peran seorang pemimpin adalah menciptakan semangat dan gairah kerja seluruh pegawainya. Pemimpin juga harus bisa menjelaskan visi dan misi organisasi dengan baik dan mengarahkan pegawai-pegawainya kepada tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan tugas dan target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menerima keluhan dan berdiskusi, memberi otonomi dan memotivasi karyawan-karyawannya untuk terus maju. Dengan demikian pemimpin mampu mencetak karyawan yang kreatif, mencintai pekerjaannya serta loyal terhadap organisasi. Pemimpin seperti ini nantinya juga dapat mengontrol bagaimana kinerja para pegawainya serta menanggulangi berbagai hambatannya.

Seorang pemimpin harus dapat memahami permasalahan individu, menumbuhkan kepercayaan dari pengikutnya, memberikan wawasan dan menjadi teladan yang akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan. Selain



itu, komitmen organisasi sekarang ini juga mendapat perhatian lebih karena memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan setiap karyawannya, memotivasi serta melakukan pemberdayaan secara tepat, sehingga akan sejalan dengan pembentukan komitmen organisasi karyawannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dan didukung komitmen organisasi yang kuat dari para karyawan diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia. Dengan mengetahui hubungan tersebut, selanjutnya akan dapat membantu PT. Yudhistira Ghalia Indonesia dalam menanggulangi permasalahan-permasalahan baik individu maupun kelompok yang nantinya dapat digunakan oleh pimpinan dalam menerapkan kebijakan dan peraturan, menjaga stabilitas kerja serta meningkatkan produktivitas organisasi.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawannya terutama dengan menggunakan gaya kepemimpinan dan menciptakan komitmen organisasi dengan tepat.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isi dari skripsi ini, maka pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis yang meliputi :

### **Bab I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

### **Bab II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi mengenai penjabaran teori-teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa tinjauan pustaka tentang penelitian terdahulu.

### **Bab III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang obyek penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian, hipotesis penelitian, pengujian hipotesis dan metode analisis penelitian.

### **Bab IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil pengujian hipotesis, pengujian asumsi klasik, analisis data beserta dengan penjelasan dan interpretasi dari hasil-hasil yang didapatkan.

### **Bab VI PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan, implikasi dan saran dari penelitian, dan gambaran untuk penelitian berikutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk

tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

#### **2.1.1.1 Teori Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

##### **1. Teori Genetis (Keturunan)**

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *“leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi

pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

## 2. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “*leader are made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

## 3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ . Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu

mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

#### **2.1.1.2 Tipologi Kepemimpinan**

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

##### **1. Tipe Otokratis**

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- d. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.



## 2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

## 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

#### 4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

#### 5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial / Authocratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalitic Ledership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictorial*) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Ledership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga

tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

### **2.1.2 Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara (2000: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (1996:95) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung

jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Rivai (2005:14), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu :

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*)
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Irawan (2000 :17) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan

moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja.

Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal (2005: 78), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Ventrakaman dan Ramanujam (1986: 801-814) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat lain dikemukakan oleh Waterhouse dan Svendsen (1998:59) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan

individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells dan Spinks (1996: 30) bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Mathis dan Jackson (2006:378), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Atmosoeprapto (2001: 58), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus



mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini. Sedangkan menurut menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 223), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Furtwengler (2002: 79) yang mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.

Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Sedangkan Higgins yang diikuti oleh Umar (2005: 64) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Menurut Rivai (2005: 324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan,

keaktivitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Bernardin and Russel (1993: 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality yaitu* Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000: 514-516) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.

4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler. Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri-ciri faktor yang baik seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Moh. As'ad.1987: 45). Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki

kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad, M.A. Roshidi (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya, menurut Robin dalam Siahaan, E.E.

Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku Psikologi Industri (2000:104), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Susilo Martoyo (1990) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan Edison (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi/ lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah : faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Smith, Kendal dan Hulin dalam Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, J. (2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, Keith. 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (turnover), kemangkiran, atau pencurian (Davis, Keith, 1985).

#### **2.1.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. Gaji atau upah (*pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental

menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung.



Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang ingin mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan yang mereka lakukan. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mereka mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Menurut Wiyono (1999: 34), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins (2001:140), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja.

Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999: 481) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: *"Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization"*. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Menurut Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan.

Komitmen organisasi, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan

suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Robbins, (1998) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepekaan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri untuk berhenti.

Menurut Luthans (2002: 236) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Reichers (Greenberg and Baron, 1997: 191) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

### 1. *Side-Best Orientation*

*Side-Best Orientation* ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

### 2. *Goal-Congruence Orientation*

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

#### **2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001: 458), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
3. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, penelitian yang dilakukan Mowday, Porter, dan Steers (Temaluru, 2001: 458-460) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, diantaranya adalah:

1. Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.

2. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan individu, makin banyak pula harapannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak sesuai dengan organisasi tempat di mana ia bekerja.
3. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
4. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.
5. Faktor lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter dan Mowday (Armstrong, 2004: 100), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.
  - a) Keterandalan organisasi, sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
  - b) Perasaan dipentingkan oleh organisasi, sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering (Temaluru, 2001: 458-460), tempat kerja yang baik adalah tempat yang karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut.
  - c) Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.

- d) Realisasi harapan individu, sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.
- e) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja, sejauh mana individu tersebut merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- f) Persepsi tentang gaji, sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.

Lee (1987:67) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen pegawai yang pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu;

1. *Understanding employee work value*
2. *Communication job performance standard*
3. *Linking performance to reward*
4. *Providing effective performance evaluations*
5. *Offering support for managers and supervisory*

Pendapat lain dikemukakan oleh Mowday *et.al.* (Boon dan Arumugam, 2006: 99). Berdasarkan pendapat Mowday terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasi suatu individu, yaitu:

1. keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi;



2. kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan
3. keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan pendapat Allen dan Meyer (1990: 235) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Penjelasan dari ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan

normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Selanjutnya secara singkat Allen dan Meyer (1990: 236) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: *"Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so"*.

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi, karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini wujud dari komitmen dioperasionalkan sebagai *single construct*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip-prinsip ini mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing karyawan. Berdasarkan beberapa teori di atas maka untuk mengukur variabel komitmen digunakan 3 dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer. Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*)

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Maier & Brunstein (2001) merupakan kondisi di mana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224).

Teori kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2000) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

Sovya Desianty (2005) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dengan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan

kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel M. Tichy & David O. Ulrich, 1984). Avolio *et al.* (2004) menguji *psychological empowerment* sebagai mediasi hubungan kepemimpinan transformational dengan komitmen organisasional. Mereka juga menguji bagaimana *structural distance* (kepemimpinan langsung dan tidak langsung) antara para pimpinan sebagai pemoderasi hubungan antara *transformational leadership* dan komitmen organisasional. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan komitmen organisasional.

Jean Lee (2005) menguji pengaruh kepemimpinan dan perubahan anggota pimpinan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan dimensi *leader-member exchange* (LMX) dan komitmen organisasional. Kualitas LMX juga memediasi hubungan antara *leadership* dengan komitmen organisasional.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi**

### **2.2.2 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sedangkan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi.

Seperti yang dikutip Cahyono dan Imam (2002: 242) dari penelitian Aranya *et al.* (1982) menganalisis efek komitmen organisasional dan komitmen profesional pada kepuasan kerja para akuntan yang dipekerjakan. Dengan menggunakan komitmen organisasional dan komitmen profesional sebagai prediktor kepuasan kerja, mereka melaporkan secara statistik adanya suatu korelasi nyata antara

komitmen organisasi dan komitmen profesi dengan kepuasan kerja. Penelitian mengenai pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja auditor pernah dilakukan oleh Sri Trisnarningsih (2003) dengan memusatkan penelitian pada kantor akuntan publik di Jawa Timur. Dari penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Budi Maryanto (2008) dalam penelitian yang berjudul pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja auditor dengan motivasi kerja sebagai variable interveningnya membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen terhadap kepuasan kerja.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat

penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Ramlan Ruvendi (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al., 1982).

Dengan melihat fakta di atas maka penulis akan mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja**



#### **2.2.4 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi auditor terhadap organisasi. Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

Meyer et al. (1989) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen *affective* dan komitmen *continuance* pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen *affective* berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen *continuance* berkorelasi secara negatif dengan kinerja. Namun, temuan tersebut berlawanan dengan Somers dan Bimbaum (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (*affective* dan *continuance*) tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian dari Harrison dan Hubbard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) suatu organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Pendapat

ini didukung oleh Moncreif *et al* (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Morrison (1994, dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) pengaruhnya pada *turnover*, (2) hubungan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff (1997), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut :

**H<sub>4</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan**

#### **2.2.5 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi

individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto *et al.* (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja

bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Penelitian dari Ahmad Fadli (2004) mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan” dan penelitian dari Ari Heryanto (2002) mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi” membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.

Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Darwish A. Yousef (2000), "*Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country*". Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja, selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa budaya nasional menjadi moderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009), "*The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*". Penelitian ini mengacu pada penelitian Yousef (2000) di atas, hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa tiga elemen budaya organisasi (budaya birokratik, inovatif dan suportif) memoderasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan parsitipatif dan gaya kepemimpinan suportif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan hubungan antara gaya kepemimpinan direktif terhadap komitmen organisasi hanya dimoderasi oleh dua elemen saja yaitu budaya inovatif dan suportif. Ketiga elemen budaya organisasi tersebut juga tidak memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian lebih lanjut mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan hanya memiliki hubungan positif lemah terhadap kinerja karyawan. Menurut Lee Huey Yiing and

Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009), hal ini disebabkan adanya perbedaan faktor-faktor demografi dari tiap-tiap responden seperti umur, latar belakang budaya serta tingkat pendidikan yang tinggi yang membuat karyawan puas terhadap pekerjaan mereka namun tidak ingin berkomitmen terhadap organisasinya.

Elisabeth A. Sorentino (1992), “*The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance*”. Penelitian ini mencoba menguji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala rumah sakit yang selalu memberikan petunjuk dan dorongan terhadap kepuasan kerja perawat-perawatnya. Hasilnya adalah dorongan dan semangat yang diberikan oleh kepala perawat tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat.

Sri Trisnaningsih (2007), “Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”. Pada penelitiannya, Sri Trisnaningsih (2007) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dalam kantor akuntan publik sebagai faktor yang dominan dalam menentukan dan pembentukan karakter perusahaan. Selanjutnya karakter perusahaan akan mempengaruhi *output* dari kinerja auditor. Secara implisit temuan yang menarik dari hasil penelitian ini adalah bahwa auditor yang komitmen terhadap organisasinya tidak mempengaruhi kinerjanya. Hal ini terbukti bahwa komitmen organisasi tidak berfungsi sebagai variabel interveving dalam hubungan antara gaya

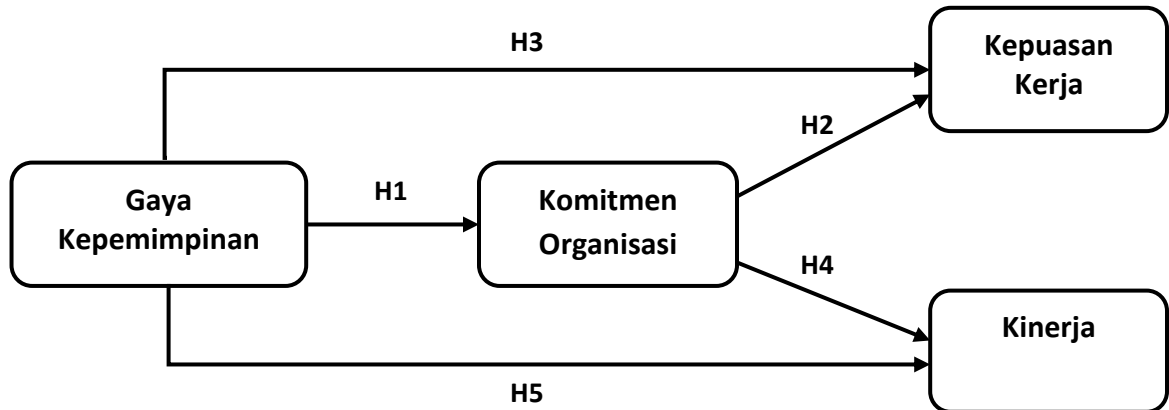
kepemimpinan terhadap kinerja auditor. Meskipun auditor mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, tetapi jika pimpinan dalam organisasi tidak mempunyai pengaruh dominan maka tidak akan mempengaruhi kinerja auditor.

Durrotun Nafisah (2005), “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lima faktor kepemimpinan yaitu gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif dan gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolok ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

#### **2.4 Kerangka Pemikiran**

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini.

### Bagan 2.4.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



## 2.5 Formulasi Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan komitmen organisasi.
- H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat-sifat atau nilai dari seseorang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya ( Sugiono, 2004 ). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan (X1) dan komitmen organisasi (X2) sebagai variabel intervening, sedangkan kepuasan kerja (Y1) dan kinerja (Y2) sebagai variabel dependen. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **3.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith. (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengembangkan kuesioner gaya kepemimpinan transformasional. Kuesioner ini terdiri dari dua macam, indikatornya adalah sebagai berikut :

##### **1. Kuesioner Kepercayaan Pengikut ( *Follower Belief Questionnaire* )**

- (1) Inspirasi
- (2) Kekaguman
- (3) Pemberdayaan

2. Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin ( *Attributes of Leader Behavior Questionnaire* )

- (1) Menunjukkan empati
- (2) Menjelaskan misi dengan menarik
- (3) Menunjukkan keyakinan
- (4) meningkatkan image
- (5) memberikan peluang untuk sukses

### **3.1.2 Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi dari Meyer dan Allen (1991) yang bisa kita jadikan indikator adalah sebagai berikut :

1. *Affective Commitment* : menjadi anggota suatu organisasi karena memang keinginan.
2. *Continuance Commitment* : menjadi anggota suatu organisasi karena kebutuhan.
3. *Normative Commitment* : menjadi anggota suatu organisasi karena merasa berkewajiban.

### 3.1.3 Kepuasan Kerja

Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad, M.A. Roshidi (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negative terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya.

Menurut Celluci, Anthony J. dan David L. DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004), kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji ( *satisfaction with pay* )
2. Kepuasan dengan promosi ( *satisfaction with promotion* )
3. Kepuasan dengan rekan sekerja ( *satisfaction with co-workers* )
4. Kepuasan dengan penyelia ( *satisfaction with supervisor* )
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( *satisfaction with work itself* )

### 3.1.4 Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) , kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Gomes (2002) menyatakan kinerja sebagai catatan atas

hasil produksi dan sebuah pekerjaan tertentu dalam periode tertentu. Dari dimensi kinerja menurut Gomes (1995: 142) dalam Eko Numiarto dan Nurhadi Siswanto (2006), maka kinerja dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*)
2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*)
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*)
4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativity*)
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*cooperation*)
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*)
7. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab (*initiative*)
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*)

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1998 : 115). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai dan karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta.

Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 100 karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada pendapat dari Roscoe (1975) dalam Sekaran (2000) yang menyatakan bahwa pertama, ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada kebanyakan penelitian sudah mewakili. Kedua, jika sampel dibagi dalam subsample, maka setiap kategori diperlukan minimal 30 sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan *stratified random sampling* yaitu sekelompok subyek secara acak berdasar ciri atau sifat tertentu yang dianggap memiliki hubungan erat dengan sifat-sifat populasi.

### **3.3 Sumber Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam hal ini data primer berupa hasil pengisian kuesioner oleh karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta.

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh atau dicatat pihak lain) dan sifatnya saling melengkapi. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber dan digunakan untuk menunjang informasi yang di perlukan dalam kajian yang berupa sumber pustaka yang dapat mendukung penulisan penelitian serta diperoleh dari literature yang relevan dari permasalahan, sebagai dasar pemahaman terhadap obyek penelitian dan untuk menganalisisnya secara tepat.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data menggunakan metode survey melalui pembagian kuesioner kepada responden. Syamsul Hadi (2006) menyatakan bahwa kuisisioner adalah set pertanyaan yang sudah disiapkan dan ditulis sebelumnya oleh peneliti, untuk dimintakan jawabannya pada responden, kuisisioner tidak selalu berupa pertanyaan, namun juga dapat berupa pernyataan. Proses penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilakukan secara langsung di tempat yang menjadi obyek penelitian. Alasan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden adalah agar peneliti dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya. Penggunaan metode tersebut juga diharapkan dapat mengungkap persepsi responden yang sebenarnya.

#### **3.4.1 Kuesioner**

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 1998: 139). Kuesioner didesain sedemikian rupa sehingga diharapkan semua responden dapat menjawab semua pertanyaan. Kuesioner yang dibagikan disertai surat permohonan pengisian kuesioner dan penjelasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert dengan jawaban bertingkat dalam lima kategori mulai dari penilaian sangat setuju sampai penilaian yang sangat

tidak setuju. Selain itu dalam kuesioner penelitian ini juga terdapat pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan data diri serta data-data demografis responden.

#### **3.4.2 Wawancara/Interview Langsung.**

Wawancara merupakan alat re-checking atau pembuktian terhadap informasi, data atau keterangan yang belum didapat atau sudah diperoleh sebelumnya. Proses wawancara diawali dengan pengantar yaitu secara terbuka dan jujur peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan dari wawancara. Peneliti lebih menekankan pada obyektivitas dan kejujuran yang diwujudkan dengan menjelaskan tujuan penelitian kepada informan. Persiapan yang harus peneliti lakukan sebelum menemui informan adalah menyediakan kelengkapan wawancara dan merencanakan kegiatan apa yang perlu dilakukan.

#### **3.4.3 Dokumentasi**

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 1998:234). Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang berhubungan dengan gambaran umum perusahaan/ obyek yang diteliti. Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang diperlukan dengan cara mempelajari atau mengutip arsip-arsip dan catatan-catatan yang ada pada obyek yang diteliti.

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Uji Kualitas Data**

Uji Kualitas data dilakukan untuk menguji kecukupan dan kelayakan data yang digunakan dalam penelitian. Data penelitian tidak bermanfaat apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi (Cooper dan Emory (1995) dalam Gusti Riza Rahman (2008). Uji Kualitas data dilakukan menggunakan uji Validitas dengan Korelasi Pearson dan Uji realibilitas dengan Cronbach Alpha.

##### **3.5.1.1 Uji Validitas**

Validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur (Supardi (2005) dalam Gusti Riza Rahman (2008). Sehingga peneliti dapat mengetahui seberapa jauh responden menjawab sesuai yang diinginkan peneliti. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi. Alat analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas data adalah dengan koefisien korelasi menggunakan bantuan *software* SPSS 15.0. Korelasi setiap item pertanyaan dengan total nilai setiap variabel dilakukan dengan uji korelasi *Pearson*.

##### **3.5.1.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Supardi (2005) dalam



Gusti Riza Rahman (2008)). Dalam setiap penelitian, sering terjadi adanya kesalahan pengukuran yang cukup besar. Suatu penelitian dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap suatu kelompok dengan subyek yang sama akan menghasilkan hasil yang sama. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan *software* SPSS 15.0. Data yang diperoleh akan dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 (Nunnally (1967).

### **3.5.2 Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

#### **3.5.2.1 Uji multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi diantara variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2001). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variable-variabel bebas, dan dapat juga dilihat pada nilai *tolerance* serta nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0.1, maka dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas.

### **3.5.2.2 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Disamping itu digunakan normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

### **3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas**

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa variance dari residual yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastisotas, yaitu terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain (Gujarati, 1995). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan uji Gletser dengan melihat tingkat signifikansi dari hasil regresi nilai absolute residual sebagai variabel terikat dengan variabel karakteristiknya. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada grafik plot (Scatterplot) antara nilai prediksi variabel terkait (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

### 3.5.3 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variable independen terhadap variable dependen digunakan metode analisis regresi linear, analisis jalur dan *Sobel Test*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Persamaannya antara lain adalah sebagai berikut :

$$\text{Komitmen Org.} = a + \beta_1 \text{Gaya Kep} + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = a + \beta_1 \text{Gaya Kep} + \beta_2 \text{Komitmen Org} + e_2 \dots (2)(3)$$

$$\text{Kinerja} = a + \beta_1 \text{Gaya Kep} + \beta_2 \text{Komitmen Org} + e_3 \dots (4)(5)$$

Keterangan :  $a$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien Regresi

$e$  : Error

Dalam menguji hipotesis yang diajukan, peneliti menggunakan uji signifikansi simultan (uji statistik F) dan uji parameter individual (uji stastistik t). Menurut Ghozali (2005) uji stastistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen, sedangkan uji stastistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $\leq 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 15.0. Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikansi koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian. Kesimpulan hipotesis dilakukan berdasarkan *t-test* dan *F-test* untuk menguji signifikansi variabel–variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **3.5.4 Uji Deteksi Pengaruh Mediasi (Intervening)**

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  (**a**) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), di mana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan**

Pada tahun 1916 Bapak H. DE Sari Podo mendirikan “Pustaka Sa’adiyah”. Perusahaan ini awalnya menerbitkan buku-buku Islam di Padang Panjang – Sumatera Barat. Perusahaan ini menerbitkan kurang lebih 98%-nya buku-buku berbahasa dan bertuliskan Arab. Sedangkan untuk daerah pemasarannya meliputi seluruh Indonesia dan bahkan sampai Malaysia.

Tahun 1971 Bapak Lukman Saad ( putra dari Bapak H. DE Sari Podo ) hijrah ke Jakarta. Berbekal pengalaman yang didapat dari keikutsertaanya dalam usaha penerbitan buku ayahnya, maka beliau mendirikan usaha penerbitan baru dengan nama “Ghalia Indonesia”. Bermodalkan sebuah mesin Rex Rotary, perusahaan ini menerbitkan naskah-naskah dari berbagai pihak yang menyangkut bidang umum seperti manajemen dan hukum. Hingga tahun 1975 jumlah terbitannya sudah mencapai 100 judul buku. Namun kendala yang dihadapi saat itu adalah tidak adanya tenaga khusus yang menangani bidang pemasaran.

Usaha menerbitkan buku umum terus berkembang dan akhirnya pada tahun 1978 perusahaan memasuki segmen pasar baru yang belum pernah digarap sebelumnya, yaitu mencetak buku-buku pelajaran tingkat SD, SMP dan SMA. Pada

saat menerbitkan buku-buku pelajaran ini perusahaan kemudian memakai nama “Yudhistira”.

Pada masa ini wilayah pemasaran dibagi menjadi beberapa area pemasaran di mana tiap area tersebut dikepalai oleh seorang *Area Sales Manager ( ASM )*. Setiap area terdiri dari beberapa cabang yang dikepalai oleh seorang kepala cabang. Area pemasaran Yudhistira saat itu meliputi :

1. Kantor Cabang Area Sumatera

Meliputi wilayah Medan, Padang, Palembang, Jambi, Pekanbaru, Muara Enim, Bengkulu, Bangka, Lubuk Linggau, Batu Raja, Lahat, Curup, Muara Bungo, Kayu Agung, Muara Bulian, Prabumuli, Bagan Batu, Bukit Tinggi, Batu Sangkar, Padang Panjang, Rengat, Dumai, Payah Kumbuh, Duri, Pesisir Selatan dan Batam.

2. Kantor Cabang Area Jabodetabek

Meliputi wilayah Jakarta Pusat, Jakarta Timur, Jakarta Selatan, Jakarta Barat, Jakarta Utara, Bogor, Tangerang, Depok dan Bekasi.

3. Kantor Cabang Area Jawa Barat

Meliputi wilayah Bandung, Cirebon dan Sukabumi.

4. Kantor Cabang Area Jawa Tengah

Meliputi wilayah Semarang, Pekalongan, Pati, Salatiga, Demak, Tegal Jepara Blora, Rembang, Yogyakarta, Sleman, Solo, Sukoharjo, Magelang, Wonosobo, Purworejo, Purwokerto dan Cilacap

5. Kantor Cabang Area Jawa Timur dan Bali

Meliputi wilayah Surabaya, Sidoarjo, Bangkalan, Mojokerto, Madura, Kediri, Malang, Jember, Jombang, Blitar, Pasuruan, Madiun, Banyuwangi, Lamulang, Bali dan Mataram.

6. Kantor Cabang Area Sulawesi

Meliputi wilayah Manado dan Ujung Pandang

7. Kantor Cabang Area Kalimantan

Meliputi wilayah Banjarmasin dan Banjar Baru

Pada setiap cabang ini terdapat armada penjualan yang bertanggung jawab terhadap kepala cabang dan setiap kepala cabang tersebut mempunyai wewenang penuh dalam pengelolaan penjualannya, baik dalam hal jumlah, sistem maupun faktor-faktor lain yang berhubungan dengan usaha ini.

Untuk menyalurkan produk buku-buku yang dihasilkan agar sampai ke tangan konsumen, maka perusahaan menggunakan dua macam cara, yaitu :

1. Toko buku. Cara penjualan ini berdasarkan permintaan atau pesanan dari toko-toko buku. Toko-toko buku ini akan menyalurkan buku sampai ke tangan konsumen.
2. Dijual langsung ke sekolah-sekolah. Cara penjualan ini dilakukan melalui kantor cabang pemasaran dengan menggunakan armada penjual. Penggunaan armada penjualan ini memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan karena para tenaga penjualan dapat melakukan transaksi jual-beli



secara langsung dengan guru-guru. Selain itu melalui komunikasi langsung seperti ini, perusahaan dengan cepat dapat mengetahui keinginan para guru sehubungan dengan buku yang diperlukan.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dan misi perusahaan merupakan pedoman dan tolok ukur dalam bekerja untuk memberikan hasil yang terbaik bagi karyawan, pelanggan dan pemegang saham.

a. Visi

Mendharmabaktikan diri pada dunia perbukuan untuk berperan serta mencerdaskan kehidupan bangsa guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

b. Misi

1. Menciptakan buku bermutu untuk memenuhi sarana pendidikan bangsa.
2. Memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik melalui karingan distribusi yang kuat dan luas.
3. Menumbuhkan perusahaan yang sehat secara berkesinambungan dari tahun ke tahun.

#### **4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan**

1. Profesionalisme bekerja

Mampu melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang dikerjakan.

2. Bangga terhadap profesi dan perusahaan

Memiliki rasa bangga atas pekerjaan yang dilakukan karena sekecil apapun karya yang dihasilkan akan berarti bagi pendidikan bangsa.

3. Semangat kekeluargaan

Menumbuhkan etos kerja positif dengan penuh keterbukaan dan saling menghargai dalam suasana yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

4. Perbaikan yang berkesinambungan

mewujudkan cita-cita perusahaan maka diperlukan inovasi karyawan secara berkesinambungan.

#### **4.1.4 Bidang Usaha Yudhistira**

Meningkatnya kebutuhan akan buku-buku pelajaran disebabkan oleh semakin meningkatnya perkembangan dunia pendidikan dan kebutuhan akan ilmu pengetahuan. Untuk itu PT. Yudhistira Ghalia Indonesia berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam hal ini PT. Yudhistira Ghalia Indonesia menerbitkan buku-buku pelajaran mulai dari SD, SMP dan SMA. Buku-buku yang diproduksi merupakan buku pegangan siswa sekaligus buku yang digunakan oleh

para guru dalam proses belajar mengajar. Maka dari itu sebagian besar konsumen adalah pelajar-pelajar mulai dari tingkat SD, SMP dan SMA. Berdasarkan hal tersebut, maka PT. Yudhistira Ghalia Indonesia berusaha semaksimal mungkin untuk menerbitkan buku-buku bermutu yang nantinya dapat membantu proses belajar mengajar para guru dan pelajar.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan**

Keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya adalah berkat adanya kerja sama yang baik antar individu atau karyawan. Oleh karena itu diperlukan adanya pengorganisasian yang baik dalam seluruh kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing individu maupun setiap kelompok yang ada dalam perusahaan. Pengorganisasian merupakan pengelompokan tugas untuk mencapai tujuan, menyerahkan kekuasaan kepada seorang pemimpin kelompok untuk melaksanakan tugas tersebut serta mengatur hubungan kekuasaan dan melengkapi pengkoordinasian antara kelompok satu dengan yang lainnya baik secara vertical maupun horizontal dalam suatu struktur.

Struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya adalah dengan menggunakan bentuk struktur organisasi garis. Untuk lebih jelasnya maka bagan struktur PT. Yudhistira Ghalia Indonesia adalah sebagai berikut:



**4.1.6 Daftar Jumlah Karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta Tahun 2010**

**Tabel 4.1.6**  
**Daftar Jumlah Karyawan Th. 2010**

<b>No.</b>	<b>Area/Cabang</b>	<b>Jabatan/Bagian</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Kantor Area Yogya	Area Sales Manager Personalia Pemasaran Administrasi Umum Akunting Distribusi Kasir Gudang EDP Driver	1 4 3 2 3 3 1 2 2 1
2.	Kantor Cabang Yogya B	Kepala Cabang Administrasi & Gudang Sales Supervisor Sales	1 5 3 15
3.	Kantor Cabang Yogya C	Kepala Cabang Administrasi & Gudang Sales Supervisor Sales	1 3 2 13
4.	Kantor Cabang Solo A	Kepala Cabang Administrasi & Gudang Sales Supervisor Sales	1 2 1 9
5.	Kantor Cabang Solo B	Kepala Cabang Administrasi & Gudang Sales Supervisor Sales	1 3 3 13
6.	Kantor Cabang Magelang	Kepala Cabang Administrasi & Gudang Sales Supervisor Sales	1 4 1 12
7.	Kantor Cabang Purwokerto	Kepala Cabang Administrasi & Gudang Sales Supervisor Sales	1 4 2 10
	Jumlah Karyawan		133

## **4.2 Deskripsi Umum Responden Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antara variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair *et.al*, 1995 dalam Ferdinand, 2006). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Responden dalam ini adalah seluruh karyawan PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta dengan total karyawan tetap sebanyak 133 orang.

### **4.2.1 Kuesioner Responden**

Jumlah kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 120 lembar kuesioner. Rincian jumlah kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta tersaji pada tabel 4.2.1. Dari 120 buah kuesioner yang disebarakan, semua kuesioner berhasil dikumpulkan kembali seluruhnya. Dengan total pengembalian kuesioner sebanyak 105 buah. Namun dari 105 buah kuesioner yang kembali terdapat 4 buah kuesioner yang tidak lengkap dalam pengisian jawaban pernyataan. Sehingga dari 105 kuesioner yang terkumpul hanya terdapat 101 buah yang lengkap pengisian jawabannya. Dari 101 buah kuesioner tersebut, seluruhnya digunakan untuk diolah datanya. Pada tabel 4.2.1 berikut ini disajikan mengenai rincian penyebaran kuesioner.

**Tabel 4.2.1**  
**Rincian Penyebaran Kuesioner**

<b>Lokasi Penyebaran</b>	<b>Seluruh Kantor Area Pemasaran Cabang Yogyakarta</b>
Jumlah Kuesioner yang disebar	120 kuesioner
Jumlah Kuesioner yang kembali	105 kuesioner
Kuesioner yang tidak lengkap	4 kuesioner
Kuesioner yang lengkap pengisian	101 kuesioner
Kuesioner untuk diolah datanya	101 kuesioner

#### **4.2.2 Deskripsi Usia Responden**

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan pada tiga alasan yaitu adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, realita bahwa angkatan kerja menua dan pensiun (Robbins, 2001). Maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang umur responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.2**  
**Statistik Deskriptif Usia Responden**

<b>No.</b>	<b>Rentang Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
1.	18-27 tahun	20	19,80%
2.	27-37 tahun	34	33,66%
3.	38-47 tahun	41	40,59%
4.	Di atas 47 tahun	6	5,94%
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.2.2 di atas, responden dalam penelitian ini yang berumur antara 18-27 tahun yaitu sebanyak 20 orang responden, kemudian yang berumur 28-37 tahun sebanyak 34 orang, yang berumur 38-47 sebanyak 41 orang responden, dan yang berumur di atas 47 tahun sebanyak 6 responden. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia muda, karyawan yang usianya muda cenderung dianggap lebih luwes, mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan.

#### 4.2.3 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Dalam hasil studi psikologis yang dilakukan Robbins (2003) didapat perbedaan yang cukup kecil antara kesediaan wanita dan pria dalam mematuhi wewenang. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak ada perbedaan yang cukup berarti antara pria dan wanita. Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2.3**  
**Statistik Deskriptif Jenis Kelamin Responden**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
1.	Laki-laki	77	76,24%
2.	Perempuan	24	23,76%
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2010



Berdasarkan data pada tabel 4.2.3 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 77 orang responden atau sekitar 76,24% dari seluruh responden sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang responden atau sekitar 23,76% dari total seluruh responden yang digunakan untuk penelitian ini.

#### 4.2.4 Deskripsi Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuan responden dalam melakukan pekerjaan. Responden dengan tingkat pendidikan tinggi mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.4**  
**Statistik Deskriptif Pendidikan Terakhir Responden**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1.	Sarjana	21	20,79%
2.	Diploma	27	26,73%
3.	SMA/ SMK	31	30,69%
4	SMP	22	21,78%
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2010

Data pada tabel 4.2.4 menunjukkan bahwa dari 101 responden penelitian yang berpendidikan terakhir Sarjana adalah sebanyak 21 orang responden, yang berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 27 orang responden, SMA/SMK sebanyak 31 orang responden, dan yang pendidikan terakhirnya SMP sebanyak 22 orang responden.

#### 4.2.5 Deskripsi Bagian Pekerjaan Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang bagian pekerjaan responden dalam perusahaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.5**  
**Statistik Deskriptif Bagian Pekerjaan Responden**

No.	Bagian Pekerjaan	Frekuensi	Presentase
1.	Marketing/Salesman	63	62,38%
2.	Staf Administrasi dan Kantor	32	31,68%
3.	Lain-lain	6	5,94%
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2010

Data pada tabel 4.2.5 diatas menunjukkan bahwa kelompok responden terbanyak dalam penelitian ini adalah karyawan marketing/salesman yaitu sebanyak 63 responden atau sekitar 62,38%. Untuk karyawan yang bekerja pada bagian administrasi dan kantor yaitu sebanyak 32 orang atau sekitar 31,68%. Sisanya adalah kelompok responden lain-lain seperti pengurus gudang, supir, kasir dan lain-lain yaitu sebanyak 6 orang atau sekitar 5,94% dari total seluruh responden.

#### 4.2.6 Deskripsi Masa Kerja/Lama Bekerja Responden

Masa kerja atau lama bekerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seseorang karyawan. Responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan job description yang lebih baik (Robbins, 2001). Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang statistik deskriptif lama bekerja responden di perusahaan Yudhistira Area Cabang Yogyakarta yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.6**  
**Statistik Deskriptif Masa Kerja Responden di Perusahaan**

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
1.	< 5 tahun	27	26,73%
2.	5-10 tahun	39	38,61%
3.	10-15 Tahun	23	22,77%
4	> 15tahun	12	11,88%
<b>Jumlah</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2010

Data pada tabel 4.2.6 diatas menunjukkan bahwa responden penelitian dengan lama bekerja <5 tahun yaitu sebanyak 27 responden, responden dengan lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 39 orang, responden dengan lama bekerja 10-15 tahun sebanyak 23 orang, dan responden dengan lama bekerja >15 tahun sebanyak 12 orang responden. Masa kerja merupakan variabel penting dalam tingkat pengunduran diri, semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan maka semakin kecil kemungkinan mengundurkan diri (Robbins, 2003).

### **4.3 Analisa Data**

Pengolahan data bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Pada bagian ini akan disajikan: uji kualitas data dengan uji reliabilitas dan uji validitas, serta pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi dan analisis jalur.

#### **4.3.1 Hasil Uji Kualitas Data**

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Data penelitian tidak bermanfaat apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi (Cooper dan Emory, 1995). Uji Kualitas data dilakukan menggunakan uji Validitas dengan Korelasi Pearson dan Uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha.

##### **4.3.1.1 Hasil Uji Validitas**

Instrumen yang digunakan dalam uji validitas adalah korelasi Pearson, dengan tingkat signifikansi 5%. Jika hasil perhitungan kurang dari 0.05 maka dinyatakan valid, sedangkan hasil perhitungan lebih dari 0.05 dinyatakan tidak valid. Hasil pengujian uji validitas dengan menggunakan *software* SPSS versi 15.0, sebagai berikut:

**Tabel 4.3.1.1**  
**Hasil Uji Validitas Data**

No.	Variabel	Pearson Corelation	Significant (2-Tailed)	Kesimpulan
1.	Gaya Kepemimpinan	.655**-.818**	.000	Valid
2.	Komitmen Organisasi	.818**-.836**	.000	Valid
3.	Kepuasan Kerja	.576**-.840**	.000	Valid
4.	Kinerja	.530**-.864**	.000	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam kuisioner dinyatakan valid, karena dari semua item pertanyaan mempunyai korelasi pearson dengan tingkat signifikan  $<0.05$ , sehingga tidak ada item pertanyaan yang dihapus dan semua item pertanyaan dapat digunakan pada pengujian model keseluruhan.

#### 4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi suatu pengukuran dari suatu variabel. Suatu pengukur dapat dikatakan dapat diandalkan apabila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Nunnaly, 1967).

**Tabel 4.3.1.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Data**

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kesimpulan
1.	Gaya Kepemimpinan	.901	Reliable
2.	Komitmen Organisasi	.769	Reliable
3.	Kepuasan Kerja	.789	Reliable
4.	Kinerja	.888	Reliable

Sumber : Data Primer diolah, 2010

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang digunakan menurut kriteria Nunnally (1967) dinyatakan reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

#### 4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

##### 4.3.2.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi yang signifikan yang mendekati sempurna antar variabel independen. Jika antar sesama variabel independen terdapat korelasi yang signifikan, maka pada model regresi linear tersebut terdapat gejala multikolinearitas. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengujian multikoleniaritas:

**Tabel 4.3.2.1**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
1.	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	0.932	1.073
2.	<b>Komitmen Organisasi</b>	0.932	1.073

Sumber : Data Primer diolah, 2010

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas, hasil perhitungan nilai *tolerance* juga terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai

*tolerance* <0,10 yang artinya tidak ada korelasi antara variabel independent yang lebih dari 95%. Demikian juga dengan hasil perhitungan nilai VIF, dari kedua variabel independen yang diuji tidak ada nilai VIF yang lebih dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel independent dalam model regresi.

#### **4.3.2.2 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Disamping itu digunakan normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Berdasarkan tampilan grafik histogram dan grafik normal plot yang tersaji dalam lembar lampiran pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya

mengikuti arah garis diagonalnya. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.3.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa variance dari residual yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastisotas, yaitu terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain (Gujarati, 1995). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan uji Gletser dengan melihat tingkat signifikansi dari hasil regresi nilai absolute residual sebagai variabel terikat dengan variabel karakteristiknya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada grafik plot (scatterplot) antara nilai prediksi variabel terkait (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

**Tabel 4.3.2.3**  
**Hasil Uji Gletser**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Koefisien</b>	<b>t-value</b>	<b>Prob</b>
Gaya Kepemimpinan	0.048	0.866	0.388
Komitmen Organisasi	-0.250	-1,816	0.072

Sumber: Data diolah, 2010

Hasil regresi pada uji Gletser menunjukkan bahwa tidak ada satupun variable bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, nilai absolut



residual adalah  $p > 0,05$ . Sedangkan hasil grafik Scatterplot yang tersaji dalam lembar lampiran pengujian asumsi klasik memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu y, serta tidak mempunyai pola yang jelas atau tidak membentuk suatu pola. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai sebagai alat prediksi.

#### **4.3.3 Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari masalah multikolinieritas, heteroskedastisitas dan normalitas. Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian bersarkan teori. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mendeteksi pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variable independen terhadap variable dependen digunakan metode Analisis Regresi, Analisis Jalur dan *Sobel Test*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

#### 4.3.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang diajukan adalah *gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi*. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 4.3.4.1 di bawah ini :

**Tabel 4.3.4.1**  
**Hasil Analisis Regresi Hipotesis Pertama**

Variabel	N	F-test	Sig.	$\beta$	S.C Beta	t-test	Sig.
Sampel	101	7.189	0.009				
Konstanta				8.298		6.448	0.000
<i>Gaya Kep.</i>				0.104	0.260	2.681	0.009

Sumber : Data Primer diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis regresi pengujian  $H_1$  yang disajikan pada tabel 4.3.3.1 menyatakan bahwa nilai *F-test* sebesar 7.189 dengan signifikansi 0.009. Untuk nilai koefisien standardized beta pada analisis regresi ini sebesar 0.260, nilai *Standardized Coefficients Beta* (S.C Beta) merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (b) variabel *Gaya Kepemimpinan* sebesar 0.104 dan nilai *t-test* sebesar 2.681 dengan nilai signifikansi 0.009. Nilai koefisien regresi (b) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini **dapat diterima**.

#### 4.3.3.2 Pengujian Hipotesis 2 dan 3

Hipotesis kedua yang diajukan adalah *komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan*. Sedangkan hipotesis ketiga yang diajukan adalah *gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan..* Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 4.3.3.2 di bawah ini :

**Tabel 4.3.3.2**  
**Hasil Analisis Regresi Hipotesis Kedua dan Ketiga**

Variabel	N	F-test	Sig.	$\beta$	S.C Beta	t-test	Sig.
Sampel	101	9.242	0.000				
Konstanta				9.654		4.465	0.000
<i>Gaya Kep.</i>				0.145	0.246	2.561	0.012
<i>Komitmen Org.</i>				0.378	0.256	2.670	0.009

Sumber : Data Primer diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis regresi pengujian  $H_2$  dan  $H_3$  yang disajikan pada tabel 4.3.3.2 diatas menyatakan bahwa nilai *F-test* sebesar 9.242 dengan signifikansi 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa nilai *F-test* yang diperoleh tersebut signifikan sehingga model regresi linier penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh-pengaruh dari variabel independen yaitu *gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi* secara simultan terhadap variabel dependen yaitu *kepuasan kerja karyawan*.

Untuk pengujian hipotesis kedua, diperoleh nilai koefisien standardized beta (S.C Beta) sebesar 0.256 yang merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai

koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *Komitmen Organisasi* sebesar 0.378 dan nilai *t-test* sebesar 2.670 dengan nilai signifikansi 0.009. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua pada penelitian ini **dapat diterima**.

Sedangkan untuk pengujian hipotesis ketiga, diperoleh nilai koefisien standardized beta sebesar 0.246 yang merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *Gaya Kepemimpinan* sebesar 0.145 dan nilai *t-test* sebesar 2.561 dengan nilai signifikansi 0.012. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga pada penelitian ini **dapat diterima**.

#### **4.3.3.3 Pengujian Hipotesis 4 dan 5**

Hipotesis keempat yang diajukan adalah *komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*. Sedangkan untuk hipotesis kelima yang diajukan adalah *gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan*. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil yang tersaji pada tabel 4.3.3.3 di bawah ini :

**Tabel 4.3.3.3**  
**Hasil Analisis Regresi Hipotesis Keempat dan Kelima**

Variabel	N	F-test	Sig.	$\beta$	S.C Beta	t-test	Sig.
Sampel	101	7.371	0.001				
Konstanta				16.360		4.511	0.000
<i>Gaya Kep.</i>				0.219	0.225	2.306	0.023
<i>Komitmen Org.</i>				0.562	0.231	2.306	0.020

Sumber : Data Primer diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis regresi pengujian  $H_4$  dan  $H_5$  yang disajikan pada tabel 4.3.3.3 menyatakan bahwa nilai *F-test* sebesar 7.371 dengan signifikansi 0.001. Karena harga signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa nilai *F-test* yang diperoleh tersebut signifikan sehingga model regresi linier penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh-pengaruh dari variabel independen yaitu *gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi* secara simultan terhadap variabel dependen yaitu *kinerja karyawan*.

Untuk pengujian hipotesis keempat, diperoleh nilai koefisien standardized beta (S.C Beta) sebesar 0.231 yang merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *Komitmen Organisasi* sebesar 0.562 dan nilai *t-test* sebesar 2.306 dengan nilai signifikansi 0.020. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat pada penelitian ini **dapat diterima**.

Sedangkan untuk pengujian hipotesis kelima diperoleh nilai koefisien standardized beta sebesar 0.225 yang merupakan nilai path atau jalur. Untuk nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *Gaya Kepemimpinan* sebesar 0.219 dan nilai *t-test* sebesar 2.306 dengan nilai signifikansi 0.023. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini **dapat diterima**.

#### **4.3.4 Mendeteksi / Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening)**

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M).

#### 4.3.4.1 Mendeteksi Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi

##### Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1) KOMITMEN = a + a \text{ GAYA\_KEP} + e_1$$

$$(2) KEP\_KERJA = a + c \text{ GAYA\_KEP} + b \text{ KOMITMEN} + e_2$$

Dari hasil output SPSS 15.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut :

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.298	1.287		6.448
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.104	.039	.260	2.681

a. Dependent Variable: KOMITMEN\_ORG

$$(1) KOMITMEN = 8.298 + 0.104 \text{ GAYA\_KEP}$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut :

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	9.654	2.162		4.465
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.145	.057	.246	2.561
	KOMITMEN_ORG	.378	.142	.256	2.670

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

$$(2) KEP\_KERJA = 9.654 + 0.145 \text{ GAYA\_KEP} + 0.378 \text{ KOMITMEN}$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel test sebagai berikut : Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0.378)^2(0.039)^2 + (0.104)^2(0.142)^2 + (0.039)^2(0.142)^2} \\
 &= \sqrt{(0.0002173266) + (0.000218094) + (0.0000306695)} \\
 &= 0.021589113
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian **ab** dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.104 \times 0.378}{0.021589113} = \frac{0.039312}{0.021589113} = 1.821$$

Oleh karena t hitung = 1.821 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.66, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.039312 signifikan dan berarti **ada pengaruh mediasi** komitmen organisasi dalam hubungannya gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 4.3.4.2 Mendeteksi Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$\begin{aligned}
 (1) \text{ KOMITMEN} &= a + a \text{ GAYA\_KEP} + e_1 \\
 (2) \text{ KINERJA} &= a + c \text{ GAYA\_KEP} + b \text{ KOMITMEN} + e_2
 \end{aligned}$$



Dari hasil output SPSS 15.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut :

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.298	1.287		6.448
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.104	.039	.260	2.681

a. Dependent Variable: KOMITMEN\_ORG

$$(1) KOMITMEN = 8.298 + 0.104 GAYA_KEP$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut :

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	16.360	3.626		4.511
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.219	.095	.225	2.306
	KOMITMEN_ORG	.562	.238	.231	2.364

a. Dependent Variable: KINERJA

$$(2) KINERJA = 16.360 + 0.219GAYA_KEP + 0.562KOMITMEN$$

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel test sebagai berikut : Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0.562)^2(0.039)^2 + (0.104)^2(0.238)^2 + (0.039)^2(0.238)^2} \\
 &= \sqrt{(0.0004803988) + (0.0006126615) + (0.000086155)} \\
 &= 0.03433971
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian **ab** dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{0.104 \times 0.562}{0.03433971} + \frac{0.058448}{0.03433971} = 1.703$$

Oleh karena t hitung = 1.703 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.66, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.058448 signifikan dan berarti **ada pengaruh mediasi** komitmen organisasi dalam hubungannya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.3.5 Pembahasan

Secara nyata berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara statistik kelima hipotesis yang diajukan terdukung oleh teori sebelumnya. Dari data pada pengujian hipotesis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama yang mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, terdukung. Hal ini berarti seorang pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan, sehingga hal ini mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yaitu Sovyia Desianty (2005), Avolio *et al.* (2004), Durrotun Nafisah (2005) dan Jean Lee (2005).

Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima dan terdukung dengan penelitian sebelumnya. Hal ini berarti keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Sehingga hal ini mendukung penelitian dari Aranya *et al.* (1982), Sri Trisnaningsih (2003), Budi Maryanto (2008), mengenai pengaruh positif komitmen terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis sebelumnya, hipotesis ketiga yang mempresentasikan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima dan terdukung. Hal ini berarti perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta dengan pemimpin adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik pemimpin dalam membawahi karyawannya semakin nyaman dan puas juga para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sehingga hal ini mendukung penelitian Miller *et al.* (1991), dan Elisabeth A. Sorentino (1992), Durrotun Nafisah

(2005) dan Ramlan Rivandi (2005) mengenai hubungan positif gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Untuk hipotesis keempat yang diajukan yaitu mengenai pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan juga diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis dapat diterima dan terdukung. Hal ini berarti komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan. Sehingga mendukung penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996), Benkhoff (1997), Harrison dan Hubard (1998) dan Sri Trisnaningsih (2007).

Dan untuk hipotesis kelima yang diajukan yaitu mengenai pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis dapat diterima dan terdukung. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya. Sehingga penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alberto *et al.* (2005), Ahmad Fadli (2004), Ari Heryanto (2002), Durrotun Nafisah (2005) dan Sri Trisnaningsih (2007).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta), maka penelitian ini menyimpulkan bahwa kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya **diterima**. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Pemimpin mampu menjadi inspirasi dalam dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada karyawannya. Sikap pemimpin inilah yang mempengaruhi karyawan untuk sanggup berkomitmen terhadap organisasi mereka. Hal ini didukung pula dengan data statistik deskriptif masa kerja responden di mana jumlah responden yang bekerja lebih dari 5 tahun sebesar 73,26% yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen yang tinggi sehingga membuat mereka loyal terhadap organisasinya.

2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keinginan, keterlibatan dan keanggotaan seseorang dalam suatu organisasi. Timbulnya komitmen organisasi akan menimbulkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Dengan timbulnya rasa memiliki yang kuat ini akan membuat karyawan senang dalam bekerja dan melakukan segala kewajiban dan tugas tanpa merasa terpaksa sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian terbukti bahwa tumbuhnya komitmen yang kuat dari para karyawan akan memaksimalkan kualitas dan kuantitas kerja dan meningkatnya tanggung jawab yang mengindikasikan timbulnya kinerja karyawan yang tinggi.

5. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi diharapkan mampu mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.
6. Dari hasil analisis pengaruh mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada pengujian pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan positif dan signifikan yang berarti komitmen organisasi menjadi faktor memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.
7. Sedangkan pada pengujian pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan juga didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan positif dan signifikan yang berarti komitmen organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

## **5.2 Keterbatasan**

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Sebagaimana yang telah diulas pada kajian pustaka bahwa kepuasan kerja, kinerja dan komitmen organisasi sangatlah kompleks dan banyak sekali

faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dalam menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan kebijakan. Hal ini disadari peneliti sebagai keterbatasan.

2. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian hanya terbatas pada gaya kepemimpinan secara umum, tidak menjelaskan mengenai pengaruh tiap dimensi pada gaya kepemimpinan, selain itu model yang dijadikan figur untuk diberikan penilaian hanya terbatas pada pimpinan pada kantor cabang bukan pimpinan pada kantor pusat.
3. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Hal ini diakui oleh peneliti sebagai keterbatasan disebabkan karena peneliti tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian ini.
4. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuisisioner dengan skala *interval* berupa *rating (skala Likert)* sebagai skala pengukuran. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Kecenderungan kuisisioner yang menggunakan skala ganjil adalah responden yang tidak memahami pertanyaan atau pernyataan kuisisioner cenderung akan memberi jawaban netral.



5. Masalah subyektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden. Hal ini disadari oleh peneliti merupakan keterbatasan dalam penelitian yang menggunakan data primer. Oleh karena itu hasil penelitian ini harap dimaknai dengan hati-hati.

Semoga keterbatasan pada penelitian ini menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya agar menjadi suatu gambaran guna memberikan hasil penelitian yang lebih baik lagi.

### **5.3 Saran**

1. Agenda penelitian yang akan datang hendaklah mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya, misalnya variabel stres kerja, motivasi, kompensasi, ataupun dengan indikator-indikator lain.
2. Skala yang digunakan dalam penelitian ini memiliki interval ganjil. Kecenderungan kuesioner yang menggunakan interval ganjil adalah responden yang kurang memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner akan memilih interval tengah, yaitu netral. Sehingga pada penelitian selanjutnya, disarankan peneliti menggunakan interval genap dengan menghilangkan pilihan netral.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arrizal, 2001. "Pemimpin Gaya Kepemimpinan Transaksional Mencapai Sukses Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia". *Jurnal Kajian Bisnis*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. No. 22 Januari-April.
- Bavendam, J. (2000). "*Managing Job Satisfaction*". *Special Report*, Vol 6, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island.<http://www.bavendam.com/>
- Flippo, Edwin B. Masud Moh (alih bahasa), 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta : Erlangga
- Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. (1984). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T.H. (1992), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE
- Heidrajahehman dan Husnan Suad (2000) "*Manajemen Personalia*", Yogyakarta, BPFE
- Kaihatu, T.S., Rini, W.Astjarjo (2007), "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen

- Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.98, no.1, Maret: 49-61
- Kreitner dan Kinichi (1998), *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Lok, Peter dan Crawford, John. (2004), “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *The Journal of Management Development* (23) : 321-337
- Luthans, F. (1996), *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Rineka Cipta
- Mas'ud, Fuad (2002), *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McNeese-Smith, Donna, (1996), “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Service Administration*, Vol.4 (2): 160-175.
- Muchiri, M. Kibaara (2002), "The Effects of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment", *Gadjah Mada International Journal of Business*, May Vol.4. No.22.pp. 265-293
- Nafisah, Durrotun (2005), “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan”, Skripsi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro 2005.

- Rivai, Harif, A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Robbins, S.P. (2003), *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rokhman Wahibur dan Harsono 2002. “*Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan*”. *Empirika*, Volume 11, Juni 2002
- Ruvendi, Ramlan (2005), “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, *Jurnal Ilmiah Bianiaga* Vol. 01 No. 1
- Sekaran, U. (2000), *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach. Third Edition*. John Wiley & Sons. Inc. New York.
- Setiawan, Nugroho (2008), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah”, Graduate Program of Management and Business – Bogor Agricultural University (MB IPB)
- Setyarto, Agung (2008), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Survey pada Koperasi Simpan Pinjam di Wilayah Kota Madya Surakarta)”, Skripsi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

- Siahaan, E.E. Edison. (2002). “Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai”.  
[http://www.nakertrans.go.id/berita\\_mass\\_media/B\\_Tenagakerja/2002/Oktobe%20r/MMTK021031a.html](http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Oktobe%20r/MMTK021031a.html)
- Sorentino, Elisabeth A. (1992), “*The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance*”.
- Sutanto, E.M. dan Setiawan ,B. (...), “Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo”. *Journals Management* 02-01-00-3.  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Trianingsih, Sri (2007), “Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor”, *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*, UNHAS Makasar.
- Utomo, K.W. (2002), “Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja”. *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34- 52.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Werther, W.B. dan Davis, Keith (1992), *Human Resources and Personnel Management. Fourth Edition*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Wibowo, H.A. Oceani (2009), “Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pemahaman *Good Governance* terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta)”. Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia

- Yiing, L.H. dan Ahmad, K.Z. (2009), " The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance", *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86
- Yousef, D.A. (1997), "Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment", *International Journal of Man Power*.Vol. 19 No. 3. pp.184
- Yousef, D.A. (2000), "Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country", *Journal of Mangerial Psychology*. Vol 5 No. 1. Pp 6-28
- Yukl, A.G. (1998), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia : Yusuf Udaaya, Jakarta: Penerbit Prenhallindo

## LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

### **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

Muhammad Fauzan Baihaqi  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO

#### **Data Responden :**

1. Nama responden\* : .....  
(\*kerahasiaan responden akan dijamin dalam penelitian ini)
2. Jenis kelamin : Pria / Wanita (*lingkaripilihananda*)
3. Pendidikan terakhir : .....
4. Usia( *lingkarikodepilihananda* ):

Di bawah 18 tahun	1
18 – 27 tahun	2
27 – 37 tahun	3
38 – 47 tahun	4
Di atas 47 tahun	5
5. Bekerja pada bagian : .....
6. Lama bekerja : .....

Berilah jawaban pada pertanyaan-pertanyaan berikut dengan cara memberi tanda ( ☐ ) atau tanda ( ☐ ) pada salah satu kolom yang tersedia sesuai dengan pendapat anda dan berdasarkan pada apa yang anda rasakan sebagai karyawan.

Berikan pendapat anda sesuai kriteria sebagai berikut :

**STS** = Sangat Tidak Setuju  
**TS** = Tidak Setuju  
**N** = Netral  
**S** = Setuju  
**SS** = Sangat Setuju

### ***GayaKepemimpinan***

<b>N o.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>ST S</b>	<b>T S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
1	Sayamerasabahwasayabekerjauntukalasan yang lebihbesardarisekedaruanguntukhidup					
2	Sayamengagumipimpinan/atasansaya					
3	Atasansayamemberisayakeempatanuntukmencapaisuatu tugasdengancarasayasendiri					
4	Atasansayamemperhatikanpentingnyanilai-nilaikaryawandalammengkomunikasikantujuan yang ingindicapai					
5	Atasansayamenjelaskanmisiperusahaansecaramenarik					
6	Atasansayajarangmenunjukkanketidakpastian					
7	Atasansayabertindakdengancara yang menunjukkankapasitasnyasebagaipemimpin					
8	Atasansayamenghargaidanmemujibawahan yang kinerjanya bagus					

### ***KomitmenOrganisasi***



<b>N o.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>S T S</b>	<b>T S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
1.	Sayamempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini.					
2.	Sayamerasabahwasayamemilikisedikitpilihanapabilainginmeninggalkanpekerjaandariperusahaanini					
3.	Sayapercayabahwaseseorangharusselalu loyal terhadap perusahaannya					

### ***Kepuasan Kerja***

<b>N o.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>ST S</b>	<b>T S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
1.	Gajisayacukup, sesuai dengan tanggung jawab yang saya pikul					
2.	Jikasayamelaksanakanpekerjaandenganbaik,makasayaa kandipromosikan					
3.	Orang-orang yang bekerjadengansayamemberikandukungan yang cukup kepad saya					
4.	Atasansayamemberikandukungan yang cukup kepad saya					
5.	Pekerjaansaya sangat menarik					

### ***Kinerja Karyawan***

<b>N o.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>ST S</b>	<b>T S</b>	<b>N S</b>	<b>S S</b>
1.	Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lain				
2.	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain				
3.	Kemampuan saya melaksanakan pekerjaan utama saya adalah baik				
4.	Tingkat kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utama saya adalah baik				
5.	Saya mempunyai kemampuan yang baik dalam bekerja sama dengan orang lain				
6.	Kesadaran dan kepercayaan saya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja adalah baik				
7.	Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab				
8.	Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi saya dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik				

**--Terima Kasih--**

### **LAMPIRAN 2. TABULASI KUESIONER**

## Gaya Kepemimpinan

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Resp1	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp2	4	4	5	4	4	4	4	5
Resp3	3	5	3	4	5	4	5	4
Resp4	5	5	5	5	3	4	3	3
Resp5	4	5	4	5	3	4	4	5
Resp6	5	4	4	5	5	5	5	5
Resp7	4	5	3	4	4	5	5	3
Resp8	5	4	5	5	5	4	5	4
Resp9	5	4	4	5	4	4	5	5
Resp10	5	5	5	4	4	5	5	5
Resp11	5	5	5	5	4	5	5	4
Resp12	4	5	5	4	4	4	4	3
Resp13	5	5	5	4	5	5	5	5
Resp14	3	3	3	4	3	3	3	4
Resp15	3	3	2	3	3	3	3	3
Resp16	3	4	4	3	4	3	4	4
Resp17	5	4	3	4	3	3	3	4
Resp18	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp19	3	3	3	4	3	3	3	3
Resp20	5	5	5	5	4	4	5	5
Resp21	5	4	5	5	5	4	5	5
Resp22	5	5	4	3	5	3	5	5
Resp23	3	3	2	3	3	3	2	3
Resp24	4	4	5	3	5	5	5	5
Resp25	4	4	5	4	5	5	4	4
Resp26	3	2	3	3	2	2	3	3
Resp27	5	5	4	5	4	5	5	4
Resp28	5	5	4	4	5	5	4	5
Resp29	5	4	5	5	5	4	4	5
Resp30	3	4	5	4	4	3	3	4
Resp31	4	3	3	4	4	4	3	4
Resp32	4	4	4	3	4	4	4	5
Resp33	3	4	3	3	2	3	2	3
Resp34	4	4	4	5	4	4	5	5
Resp35	5	4	4	3	4	4	4	5
Resp36	3	3	5	3	4	3	3	3
Resp37	3	3	3	3	4	3	3	3
Resp38	4	4	3	3	3	4	5	5
Resp39	4	4	5	4	4	4	5	4
Resp40	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp41	5	5	5	4	5	4	5	4

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Resp51	3	3	4	3	3	3	3	3
Resp52	5	5	5	5	5	5	4	5
Resp53	3	3	5	5	5	5	5	5
Resp54	4	4	5	5	5	5	5	5
Resp55	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp56	3	3	3	3	4	4	3	3
Resp57	3	4	5	3	4	3	4	4
Resp58	3	3	4	4	5	5	3	5
Resp59	3	3	4	4	4	5	5	3
Resp60	4	4	5	5	5	4	2	5
Resp61	5	5	4	5	5	5	4	5
Resp62	5	4	4	4	4	4	5	4
Resp63	5	4	5	5	5	4	5	5
Resp64	4	5	4	5	5	5	4	5
Resp65	4	5	5	4	5	4	5	4
Resp66	2	3	3	3	2	2	2	2
Resp67	4	4	4	4	4	4	2	4
Resp68	5	4	5	4	5	5	5	5
Resp69	4	5	5	3	3	3	3	5
Resp70	5	4	4	5	5	5	5	4
Resp71	5	5	3	4	5	3	3	3
Resp72	5	4	5	5	5	4	5	5
Resp73	5	3	5	3	5	4	4	3
Resp74	5	5	3	4	3	3	3	3
Resp75	5	5	5	4	4	3	4	4
Resp76	5	3	4	5	5	5	5	4
Resp77	5	4	3	4	3	3	3	3
Resp78	3	3	4	3	3	2	3	3
Resp79	4	4	4	5	4	4	5	4
Resp80	5	5	5	4	5	5	5	4
Resp81	4	3	4	4	5	4	4	4
Resp82	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp83	4	4	3	4	4	4	3	5
Resp84	3	5	2	2	2	3	2	3
Resp85	4	3	4	5	5	5	4	4
Resp86	3	4	4	3	3	3	4	3
Resp87	5	5	4	5	4	4	5	5
Resp88	5	4	4	4	4	4	5	4
Resp89	4	5	5	4	4	5	4	5
Resp90	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp91	3	3	2	3	3	3	3	3

Resp42	3	3	2	3	3	2	4	3
Resp43	4	4	3	3	3	4	4	4
Resp44	5	5	5	4	5	4	4	4
Resp45	5	4	4	5	4	5	4	4
Resp46	4	5	5	5	4	4	4	4
Resp47	3	4	4	4	3	3	4	4
Resp48	4	5	4	5	5	5	5	5
Resp49	2	2	2	2	2	3	2	3
Resp50	5	4	5	5	4	5	5	5

Resp92	5	5	4	4	5	4	5	4
Resp93	5	5	5	4	4	5	4	4
Resp94	5	4	5	5	5	4	5	5
Resp95	4	5	3	4	3	3	3	5
Resp96	4	5	5	4	5	4	4	5
Resp97	3	3	3	3	4	3	4	3
Resp98	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp99	3	3	4	3	3	4	3	3
Resp100	4	4	3	3	4	4	4	5
Resp101	4	3	4	4	4	5	4	4

## Komitmen Organisasi

	K1	K2	K3
Resp1	3	4	3
Resp2	4	3	4
Resp3	5	5	4
Resp4	5	5	3
Resp5	4	4	4
Resp6	4	4	4
Resp7	5	5	5
Resp8	3	3	3
Resp9	4	3	3
Resp10	4	4	4
Resp11	3	3	3
Resp12	4	4	2
Resp13	4	3	4
Resp14	3	3	4
Resp15	4	3	4
Resp16	5	3	3
Resp17	3	5	4
Resp18	5	4	5
Resp19	4	4	5
Resp20	4	3	4
Resp21	5	4	5
Resp22	5	5	5
Resp23	4	3	3
Resp24	5	3	5
Resp25	5	5	5

	K1	K2	K3
Resp26	4	3	3
Resp27	4	5	4
Resp28	5	4	5
Resp29	5	5	4
Resp30	5	5	4
Resp31	5	4	4
Resp32	4	3	4
Resp33	3	3	2
Resp34	4	5	4
Resp35	4	2	3
Resp36	4	3	3
Resp37	3	3	3
Resp38	2	2	2
Resp39	3	3	3
Resp40	4	5	4
Resp41	4	4	5
Resp42	3	4	3
Resp43	3	4	4
Resp44	4	5	5
Resp45	3	2	4
Resp46	4	4	5
Resp47	2	2	2
Resp48	4	4	5
Resp49	5	5	4
Resp50	4	5	5

	K1	K2	K3
Resp51	3	4	4
Resp52	5	4	5
Resp53	3	3	3
Resp54	4	4	5
Resp55	4	3	4
Resp56	5	4	4
Resp57	4	3	4
Resp58	4	4	4
Resp59	4	4	4
Resp60	5	4	5
Resp61	4	4	5
Resp62	3	3	3
Resp63	3	4	3
Resp64	5	4	4
Resp65	3	3	3
Resp66	4	4	4
Resp67	4	3	3
Resp68	5	5	4
Resp69	3	3	2
Resp70	4	5	5
Resp71	4	4	5
Resp72	3	4	3
Resp73	4	5	5
Resp74	5	4	5
Resp75	4	5	5

	K1	K2	K3
Resp76	4	5	5
Resp77	3	2	5
Resp78	3	3	3
Resp79	3	4	3
Resp80	3	3	3
Resp81	2	3	3
Resp82	4	3	2
Resp83	4	4	5
Resp84	3	2	3
Resp85	4	5	5
Resp86	4	3	5
Resp87	4	4	4
Resp88	5	5	5
Resp89	5	5	5
Resp90	4	3	5
Resp91	5	4	3
Resp92	5	5	4
Resp93	4	5	4
Resp94	4	5	5
Resp95	3	3	3
Resp96	5	4	3
Resp97	4	4	4
Resp98	5	5	5
Resp99	4	4	5
Resp100	4	3	4
Resp101	3	3	4

## Kepuasan Kerja

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
Resp 1	5	4	4	4	5

	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
Resp 51	4	4	3	4	3

Resp 2	5	4	4	4	3
Resp 3	3	3	3	2	3
Resp 4	4	5	5	3	4
Resp 5	4	4	4	4	5
Resp 6	5	4	4	4	5
Resp 7	5	4	4	3	4
Resp 8	4	3	3	3	3
Resp 9	3	3	3	3	2
Resp 10	4	4	4	4	5
Resp 11	3	2	4	3	2
Resp 12	5	3	5	2	3
Resp 13	4	3	3	5	4
Resp 14	3	3	3	3	3
Resp 15	5	3	5	5	5
Resp 16	4	4	3	5	4
Resp 17	2	2	2	3	4
Resp 18	4	4	4	4	4
Resp 19	3	5	5	4	4
Resp 20	4	4	4	4	5
Resp 21	5	4	4	4	5
Resp 22	4	5	3	4	5
Resp 23	4	4	4	3	5
Resp 24	5	4	4	5	4
Resp 25	4	4	3	3	3
Resp 26	3	3	3	4	4
Resp 27	4	4	4	5	4
Resp 28	5	3	3	4	3
Resp 29	5	5	3	4	4
Resp 30	2	3	5	3	3
Resp 31	5	5	3	3	5
Resp 32	4	3	3	3	5
Resp 33	3	3	3	4	3
Resp 34	4	4	4	3	4
Resp 35	3	3	3	2	3
Resp 36	3	3	4	3	2
Resp 37	3	3	3	3	4
Resp 38	2	3	4	3	3
Resp 39	4	4	4	4	4
Resp 40	4	5	4	4	4
Resp 41	4	4	3	4	5
Resp 42	4	5	3	4	4
Resp 43	4	3	5	4	5

Resp 52	4	5	5	3	3
Resp 53	5	3	5	4	5
Resp 54	4	5	3	5	5
Resp 55	3	3	4	3	3
Resp 56	3	3	4	3	4
Resp 57	3	4	4	3	4
Resp 58	3	4	3	3	3
Resp 59	5	4	5	4	3
Resp 60	5	4	5	5	5
Resp 61	2	4	3	2	2
Resp 62	3	4	5	4	3
Resp 63	5	4	5	4	5
Resp 64	4	4	4	4	4
Resp 65	3	3	3	2	3
Resp 66	4	4	4	3	4
Resp 67	4	4	4	4	4
Resp 68	3	3	3	3	3
Resp 69	3	4	3	3	3
Resp 70	5	4	5	4	4
Resp 71	4	5	4	5	4
Resp 72	5	4	5	4	5
Resp 73	3	3	3	3	5
Resp 74	2	3	2	4	4
Resp 75	4	5	4	3	5
Resp 76	5	5	5	5	5
Resp 77	3	4	3	3	3
Resp 78	3	3	3	4	4
Resp 79	4	4	4	3	4
Resp 80	5	4	5	5	5
Resp 81	3	4	3	3	3
Resp 82	5	5	5	5	5
Resp 83	4	3	4	4	2
Resp 84	2	3	2	3	3
Resp 85	4	4	4	4	5
Resp 86	4	4	4	3	3
Resp 87	4	3	4	4	4
Resp 88	4	4	4	5	4
Resp 89	5	4	5	4	4
Resp 90	5	4	4	5	5
Resp 91	4	5	3	3	4
Resp 92	5	5	4	4	5
Resp 93	4	4	5	4	4

Resp 44	5	4	4	4	3
Resp 45	3	2	4	2	2
Resp 46	3	4	3	3	4
Resp 47	2	2	4	2	3
Resp 48	3	2	4	3	4
Resp 49	3	5	4	5	4
Resp 50	5	5	3	5	4

Resp 94	4	3	3	4	3
Resp 95	3	3	3	4	3
Resp 96	4	5	4	5	4
Resp 97	2	2	4	2	2
Resp 98	4	4	4	4	5
Resp 99	2	2	3	2	3
Resp 100	4	4	4	4	5
Resp 101	4	4	4	5	4

## Kinerja

	Ki1	Ki 2	Ki 3	Ki 4	Ki 5	Ki 6	Ki 7	Ki 8
Resp1	5	4	4	5	5	5	4	4
Resp2	4	4	5	5	4	3	4	4
Resp3	3	3	3	3	3	3	2	3
Resp4	3	5	3	4	3	4	3	3
Resp5	4	4	4	4	4	5	4	3
Resp6	3	4	3	5	3	5	4	4
Resp7	4	4	5	5	4	4	3	3
Resp8	3	3	3	4	3	3	3	3
Resp9	2	3	2	3	2	2	3	2
Resp10	4	4	4	4	4	5	4	4
Resp11	4	4	2	3	2	2	3	3
Resp12	4	5	2	5	2	3	2	2
Resp13	5	3	5	4	5	4	5	5
Resp14	2	3	2	3	2	3	3	3
Resp15	4	5	4	5	4	5	5	5
Resp16	3	3	5	4	5	4	5	5
Resp17	3	2	3	2	3	4	3	3
Resp18	4	4	5	4	5	4	4	4
Resp19	5	5	5	3	5	4	4	3
Resp20	4	4	4	4	4	5	4	4
Resp21	5	4	5	5	5	5	4	3
Resp22	3	3	3	4	3	5	4	4
Resp23	4	4	4	4	4	5	3	3
Resp24	3	4	3	5	3	4	5	4
Resp25	4	3	4	4	4	3	3	3
Resp26	4	3	4	3	4	4	4	4
Resp27	4	4	4	4	4	4	5	5
Resp28	3	3	3	5	3	3	4	4
Resp29	3	3	5	5	5	4	4	4

	Ki 1	Ki 2	Ki 3	Ki 4	Ki 5	Ki 6	Ki 7	Ki 8
Resp51	3	3	3	4	3	3	4	4
Resp52	3	5	5	4	5	3	3	3
Resp53	5	5	4	5	4	5	4	4
Resp54	3	3	5	4	5	5	5	5
Resp55	3	4	3	3	3	3	3	3
Resp56	4	4	4	3	4	4	3	3
Resp57	4	4	3	3	3	4	3	3
Resp58	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp59	4	5	5	5	5	3	4	4
Resp60	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp61	2	3	3	2	3	2	2	2
Resp62	3	5	3	3	3	3	4	4
Resp63	5	5	5	5	5	5	4	5
Resp64	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp65	3	3	2	3	2	3	2	2
Resp66	4	4	4	4	4	4	3	3
Resp67	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp68	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp69	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp70	4	5	4	5	4	4	4	4
Resp71	5	4	4	4	4	4	5	5
Resp72	4	5	5	5	5	5	4	4
Resp73	3	3	4	3	3	5	3	3
Resp74	4	2	3	2	3	4	4	3
Resp75	3	4	3	4	3	5	3	3
Resp76	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp77	3	3	4	3	4	3	3	3
Resp78	4	3	5	3	4	4	4	4
Resp79	3	4	4	4	4	4	3	3

Resp30	4	5	3	2	3	3	3	3
Resp31	3	3	5	5	5	5	3	4
Resp32	5	3	3	4	3	5	3	3
Resp33	3	3	3	3	3	3	4	4
Resp34	4	4	4	4	4	4	3	3
Resp35	3	3	2	3	2	3	2	2
Resp36	4	4	3	3	3	2	3	3
Resp37	4	3	3	3	3	4	3	4
Resp38	4	4	3	2	3	3	3	3
Resp39	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp40	4	4	5	4	5	4	4	4
Resp41	3	3	4	4	4	5	4	4
Resp42	4	3	4	4	4	4	4	4
Resp43	5	5	4	4	4	5	4	3
Resp44	3	4	5	5	5	3	4	4
Resp45	4	4	2	3	2	2	2	2
Resp46	4	3	4	3	4	4	3	3
Resp47	4	4	3	2	3	3	2	2
Resp48	4	4	4	3	4	4	3	3
Resp49	4	4	4	3	4	4	5	5
Resp50	3	3	5	5	5	4	5	5

Resp80	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp81	3	3	4	3	4	3	3	3
Resp82	4	5	5	5	5	5	5	5
Resp83	4	4	4	4	4	2	4	4
Resp84	3	2	2	2	3	3	3	3
Resp85	4	4	5	4	5	5	4	4
Resp86	3	4	4	4	4	3	3	3
Resp87	4	4	5	4	4	4	4	4
Resp88	5	4	4	4	4	4	5	5
Resp89	4	5	4	5	4	4	4	4
Resp90	5	4	5	5	5	5	5	5
Resp91	3	3	5	4	5	4	3	3
Resp92	4	4	4	5	5	5	4	4
Resp93	5	5	4	4	4	4	4	4
Resp94	5	3	5	4	5	3	4	4
Resp95	3	3	3	3	3	3	4	4
Resp96	4	4	4	4	4	4	5	5
Resp97	5	4	2	2	2	2	2	2
Resp98	4	4	4	4	4	5	4	4
Resp99	4	3	2	2	2	3	2	2
Resp100	4	4	4	4	4	5	4	4
Resp101	5	4	5	4	5	4	5	4

### **LAMPIRAN 3. OUTPUT HASIL UJI KUALITAS DATA**

1. UjiValiditas (*Pearson Corelation*)

**Correlations**

		GAYA1	GAYA2	GAYA3	GAYA4	GAYA5	GAYA6	GAYA7	GAYA8	Total_Gay a_Kep
GAYA1	Pearson Correlation	1	.613**	.505**	.621**	.570**	.543**	.578**	.513**	.801**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA2	Pearson Correlation	.613**	1	.430**	.424**	.361**	.389**	.407**	.444**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA3	Pearson Correlation	.505**	.430**	1	.525**	.618**	.512**	.526**	.495**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA4	Pearson Correlation	.621**	.424**	.525**	1	.581**	.622**	.546**	.525**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA5	Pearson Correlation	.570**	.361**	.618**	.581**	1	.684**	.635**	.563**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA6	Pearson Correlation	.543**	.389**	.512**	.622**	.684**	1	.614**	.558**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA7	Pearson Correlation	.578**	.407**	.526**	.546**	.635**	.614**	1	.521**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
GAYA8	Pearson Correlation	.513**	.444**	.495**	.525**	.563**	.558**	.521**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Total_Gay a_Kep	Pearson Correlation	.801**	.655**	.754**	.784**	.818**	.800**	.792**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		KOMIT1	KOMIT2	KOMIT3	Total KomitmenOrg
KOMIT1	Pearson Correlation	1	.553**	.520**	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101
KOMIT2	Pearson Correlation	.553**	1	.514**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101
KOMIT3	Pearson Correlation	.520**	.514**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101
TotalKomitmenOrg	Pearson Correlation	.818**	.836**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### Correlations

		KEP1	KEP2	KEP3	KEP4	KEP5	Total Kepuasan
KEP1	Pearson Correlation	1	.522**	.455**	.556**	.528**	.840**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KEP2	Pearson Correlation	.522**	1	.220*	.472**	.451**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000		.027	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KEP3	Pearson Correlation	.455**	.220*	1	.257**	.249*	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.027		.010	.012	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KEP4	Pearson Correlation	.556**	.472**	.257**	1	.518**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KEP5	Pearson Correlation	.528**	.451**	.249*	.518**	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
TotalKepuasan	Pearson Correlation	.840**	.724**	.576**	.768**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	KIN8	TotalKinerja
KIN1	Pearson Correlation	1	.485**	.383**	.264**	.401**	.368**	.366**	.325**	.583**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN2	Pearson Correlation	.485**	1	.296**	.455**	.298**	.249*	.257**	.230*	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.002	.012	.010	.020	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN3	Pearson Correlation	.383**	.296**	1	.589**	.955**	.523**	.616**	.623**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN4	Pearson Correlation	.264**	.455**	.589**	1	.600**	.528**	.556**	.574**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN5	Pearson Correlation	.401**	.298**	.955**	.600**	1	.545**	.636**	.643**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN6	Pearson Correlation	.368**	.249*	.523**	.528**	.545**	1	.518**	.514**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN7	Pearson Correlation	.366**	.257**	.616**	.556**	.636**	.518**	1	.920**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
KIN8	Pearson Correlation	.325**	.230*	.623**	.574**	.643**	.514**	.920**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.001	.020	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
TotalKinerja	Pearson Correlation	.583**	.530**	.848**	.772**	.864**	.718**	.819**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. UjiReliabilitas (Cronbach's Alpha)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	8

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	5

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	8

## **LAMPIRAN 4. OUTPUT HASIL UJI ASUMSI KLASIK**

### UjiMultikolinearitas

#### **Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMITMEN_ORG, GAYA_KEPEMIMPINAN <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

#### **Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.398 <sup>a</sup>	.159	.142	2.94462

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

#### **ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.400	2	80.200	9.249	.000 <sup>a</sup>
	Residual	849.738	98	8.671		
	Total	1010.139	100			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

#### **Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.654	2.162		4.465	.000		
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.145	.057	.246	2.561	.012	.932	1.073
	KOMITMEN_ORG	.378	.142	.256	2.670	.009	.932	1.073

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	GAYA_KEPEMIMPINAN	KOMITMEN_ORG
1	1	2.966	1.000	.00	.00	.00
	2	.022	11.603	.02	.42	.82
	3	.012	15.688	.98	.58	.18

a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

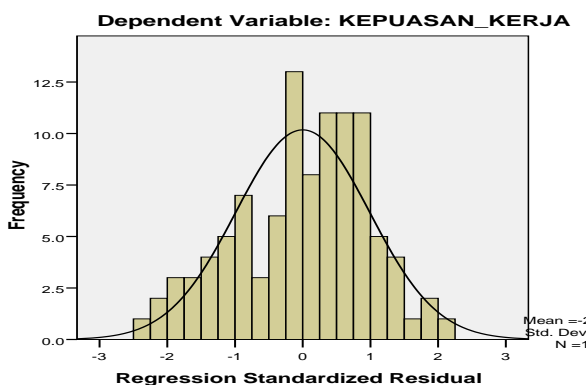
### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	15.8713	21.1302	18.8317	1.26649	101
Std. Predicted Value	-2.338	1.815	.000	1.000	101
Standard Error of Predicted Value	.301	1.015	.491	.128	101
Adjusted Predicted Value	16.0173	21.1361	18.8284	1.27214	101
Residual	-7.08345	6.13995	.00000	2.91503	101
Std. Residual	-2.406	2.085	.000	.990	101
Stud. Residual	-2.431	2.146	.001	1.006	101
Deleted Residual	-7.23319	6.50198	.00324	3.01196	101
Stud. Deleted Residual	-2.495	2.187	-.001	1.015	101
Mahal. Distance	.052	10.902	1.980	1.721	101
Cook's Distance	.000	.090	.011	.017	101
Centered Leverage Value	.001	.109	.020	.017	101

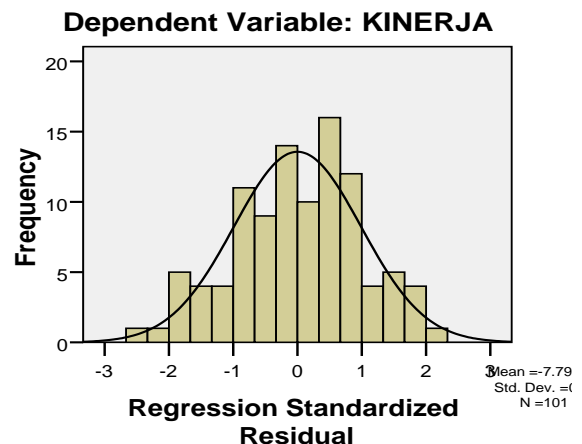
a. Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

## UjiNormalitas

### Histogram

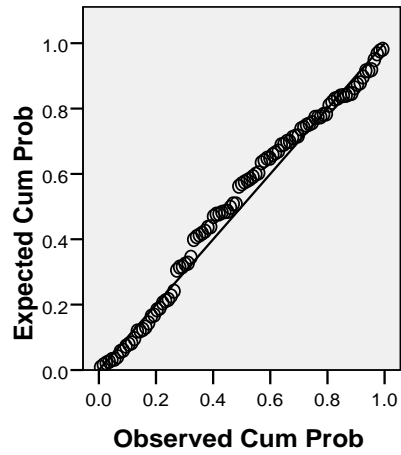


### Histogram



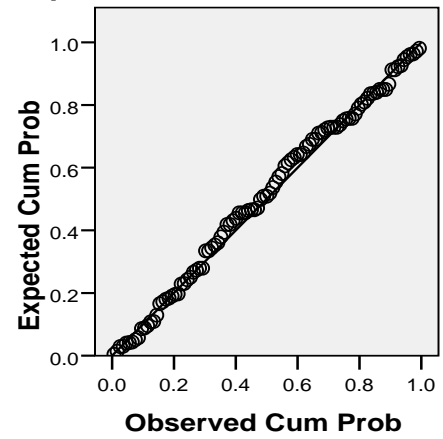
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

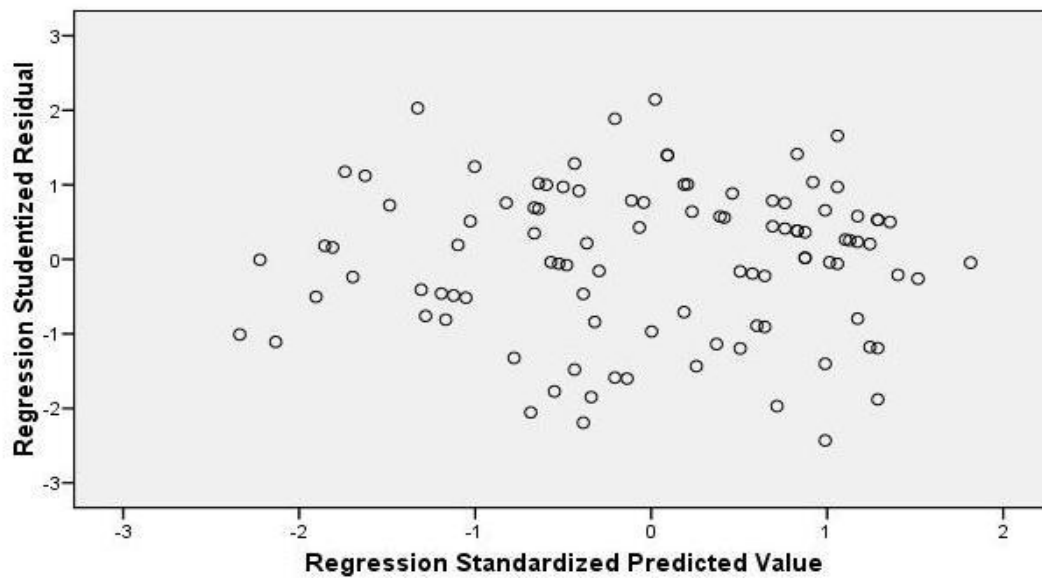
Dependent Variable: KINERJA



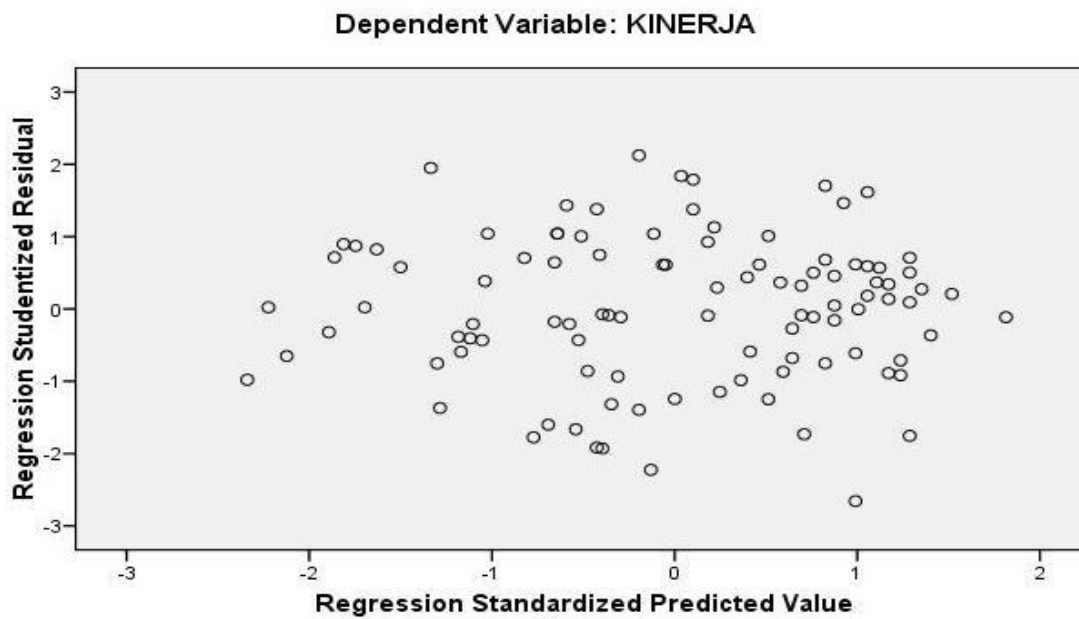
UjiHeterodektisitas + UjiGletser

Scatterplot

Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA



### Scatterplot



### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMITMEN_ORG, GAYA_KEPEMIMPINAN <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: AbsUt

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.185 <sup>a</sup>	.034	.014	2.85900

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: AbsUt

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.328	2	14.164	1.733	.182 <sup>a</sup>
	Residual	801.042	98	8.174		
	Total	829.370	100			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: AbsUt

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.296	2.099		2.523	.013
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.048	.055	.089	.866	.388
	KOMITMEN_ORG	-.250	.138	-.187	-1.816	.072

a. Dependent Variable: AbsUt

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6545	5.2731	3.9312	.53224	101
Residual	-4.28458	9.13002	.00000	2.83027	101
Std. Predicted Value	-2.399	2.521	.000	1.000	101
Std. Residual	-1.499	3.193	.000	.990	101

a. Dependent Variable: AbsUt

## **LAMPIRAN 5. OUTPUT UJI REGRESI (HIPOTESIS)**

### 1. UjiHipotesis 1

#### **Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA_KEPEMIMPINAN(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: KOMITMEN\_ORG

#### **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.260(a)	.068	.058	2.08830

a Predictors: (Constant), GAYA\_KEPEMIMPINAN

#### **ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.352	1	31.352	7.189	.009(a)
	Residual	431.737	99	4.361		
	Total	463.089	100			

a Predictors: (Constant), GAYA\_KEPEMIMPINAN

b Dependent Variable: KOMITMEN\_ORG

#### **Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	8.298	1.287		6.448		.000
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.104	.039	.260	2.681		.009

a Dependent Variable: KOMITMEN\_ORG

### 2. UjiHipotesis 2 dan 3

#### **Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMITMEN_ORG, GAYA_KEPEMIMPINAN(a)	.	Enter



- a All requested variables entered.  
b Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.398(a)	.159	.142	2.94462

a Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.400	2	80.200	9.249	.000(a)
	Residual	849.738	98	8.671		
	Total	1010.139	100			

a Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	9.654	2.162		4.465	.000
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.145	.057	.246	2.561	.012
	KOMITMEN_ORG	.378	.142	.256	2.670	.009

a Dependent Variable: KEPUASAN\_KERJA

### 3. UjiHipotesis 4 dan 5

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMITMEN_ORG, GAYA_KEPEMIMPINAN(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: KINERJA

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.362(a)	.131	.113	4.93864

a Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	359.569	2	179.784	7.371	.001(a)
	Residual	2390.233	98	24.390		
	Total	2749.802	100			

a Predictors: (Constant), KOMITMEN\_ORG, GAYA\_KEPEMIMPINAN

b Dependent Variable: KINERJA

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	16.360	3.626		4.511	.000
	GAYA_KEPEMIMPINAN	.219	.095	.225	2.306	.023
	KOMITMEN_ORG	.562	.238	.231	2.306	.020

a Dependent Variable: KINERJA